



## **ACADEMIA MILITAR**

### **A motivação e a satisfação das praças das Tropas Especiais como fator de retenção**

**Autor:** Aspirante de Infantaria Rafael Carrilho Henriques

**Orientador:** Major de Cavalaria Rui Miguel Pinho Silva

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, maio de 2020**



## **ACADEMIA MILITAR**

### **A motivação e a satisfação das praças das Tropas Especiais como fator de retenção**

**Autor:** Aspirante de Infantaria Rafael Carrilho Henriques

**Orientador:** Major de Cavalaria Rui Miguel Pinho Silva

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, maio de 2020**

## EPÍGRAFE

*“O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficientes desafios e significado para o trabalho”.*

Chiavenato (1995)

## DEDICATÓRIA

*À minha família, que me apoia diariamente,  
e aos que infelizmente já não o podem fazer.*

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Major de Cavalaria Rui Miguel Pinho Silva, por ter apoiado o meu tema, pela sua atenção, pela sua simpatia e disponibilidade que desde cedo demonstrou e por me ter ajudado em todos os momentos deste percurso.

À Academia Militar, por me ter acolhido desde o primeiro dia, por me ter permitido ter experiências únicas, por me dar um sentimento de pertença a algo sem medida possível e por todos os projetos únicos que me proporcionou.

Aos meus pais, por terem permitido que a minha educação, os meus valores e a minha identidade fossem os mais verdadeiros e que moldaram a pessoa que sou hoje.

Ao meu irmão que todos os dias se esforça por ser um exemplo a seguir, para mim e para os demais, sempre pautando por dar o melhor de si a quem o rodeia.

Aos meus camaradas, pelas amizades que criámos neste percurso, histórias, aventuras, diversão e por mostrarem que todo o momento menos conseguido tem algo para nos desenvolver.

À minha namorada por todo o apoio que me deu nesta jornada, materializando-se como um pilar fundamental na mesma, contagiando quem a rodeia com a sua alegria característica.

A todos os meus amigos e familiares que não enumerei anteriormente, um obrigado nunca será suficiente por tudo o que fizeram por mim.

Por último e não menos importante a todas as pessoas que me permitiram a realização deste trabalho, desde os oficiais que difundiram as informações pelas unidades respetivas, às praças que realizaram os inquéritos. É para estes últimos que deixo o meu reconhecimento e eterno agradecimento. Sem vocês para além do meu trabalho não ser possível, também a nossa instituição não tinha como funcionar.

A todos vós o meu Muito Obrigado!!

## RESUMO

A motivação e a satisfação são conceitos que se relacionam, principalmente em questões organizacionais. Ainda que haja alguma dificuldade de consenso em relação ao conceito da motivação e que exista alguma complexidade neste conceito, é fácil perceber a importância do mesmo e o seu contributo para a vida das organizações. Perceber o grau de motivação e satisfação das praças de Tropas Especiais, é um importante exercício, que permite avaliar o que há a fazer enquanto instituição para estes profissionais. Neste sentido, foi importante, para conseguir tirar algumas conclusões, dar voz a estes e estas profissionais, para assim, definir variáveis a ter em conta e a melhorar.

Composta por militares de diferentes postos da mesma classe, de diferentes idades, com tempos de serviço também diferentes e, ainda com mais ou menos especializações dentro do Exército, a amostra foi de 287 militares das diferentes Tropas Especiais.

Apoiada por uma estratégia qualitativa assente num estudo de caso, seguiu-se um raciocínio indutivo, usando o questionário como instrumento de recolha de dados. O mesmo encontra-se estruturado em três secções: na primeira, recolheram-se os dados sociodemográficos dos militares; na segunda, os fatores para aferição do grau de motivação; e, finalmente, na terceira, os fatores para aferição do grau da satisfação.

Os resultados obtidos mostram que, as praças das tropas especiais são mais motivadas por fatores intrínsecos, tais como, a realização profissional baseada em valores, prestígio, relações com superiores e camaradas, do que por fatores extrínsecos, ou seja, prémios e recompensas. No entanto, a procura da satisfação das necessidades básicas aponta para um índice de satisfação baixo, onde os principais fatores identificados encontram-se ao nível da perspectiva de carreira, salários e apoios.

**Palavras-chave:** motivação, satisfação, retenção, Tropas Especiais.

## **ABSTRACT**

Motivation and satisfaction are related concepts, especially in organizational matters. Although there is some difficulty in reaching a consensus on the concept of motivation and there is some complexity in this concept, it is easy to see the importance of it and its contribution for the organisations life. To understand the level of motivation and satisfaction of the different Special Troops is really an important task, which allows to evaluate what to do as institution for these professionals.

In this sense, it was important, to draw some conclusions, to give voice to these professionals, in order to define variables to be taken into account and to improve.

The sample was of 287 soldiers from different Special Troops, composed of soldiers from different ranks in the same class, of different ages, with different service periods and, even with more or less specializations within the Army.

An inductive reasoning followed, supported by a qualitative strategy based on a case study, using the questionnaire as a data collection instrument, which is structured in three sections: the first, in which, the sociodemographic data of the military personnel were collected; the second, measuring the factors for the degree of motivation; and finally, the third, in which the factors for the degree of satisfaction were measured too.

The results obtained show that the soldiers of special troops are more motivated by intrinsic factors, such as professional achievement based on values, prestige, relationships with superiors and comrades, than by extrinsic factors, like, prizes and rewards. However, the search for the satisfaction of basic needs points to a low satisfaction index, where the main factors identified are in terms of the perspective of career, salaries and support.

**Keywords:** motivation, satisfaction, retention, Special Forces.

## ÍNDICE GERAL

<b>EPÍGRAFE .....</b>	<b>I</b>
<b>DEDICATÓRIA .....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>V</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>5</b>
1.1. Motivação.....	5
1.2. Motivação Profissional.....	6
1.3. Teorias sobre a motivação .....	9
1.3.1. A teoria da hierarquia de necessidades de Maslow .....	10
1.3.2. A teoria da necessidade de realização formulada por McClelland .....	11
1.3.3. A teoria bifatorial formulada por Herzberg .....	12
1.3.4. Teoria das características das funções de Hackman e Oldham .....	13
1.4. Motivação em contexto militar.....	13
1.5. Satisfação.....	14
1.6. Satisfação Profissional .....	14
1.7. Modelos de satisfação .....	15
1.7.1. Modelos Focados no Indivíduo.....	16
1.7.2. Modelos Focados nas Situações.....	16
1.7.3. Modelos Focados nas Interações .....	16
1.8. Satisfação em contexto militar .....	17
1.9. Relação entre fatores: Motivação e Satisfação .....	18
1.10. Tropas Especiais: Conceito.....	18
1.11. A retenção de militares .....	19
<b>CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA E MÉTODO.....</b>	<b>21</b>
2.1. Enquadramento .....	21
2.2. Modelo de Análise .....	21
2.3. Método de Abordagem da Investigação .....	23
2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados .....	24
2.5. Caracterização da População e da Amostra .....	25



<b>CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>30</b>
.....	
<b>3.1. Enquadramento</b> .....	<b>30</b>
<b>3.2. Análise aos fatores de Motivação</b> .....	<b>30</b>
<b>3.3. Análise aos fatores de Satisfação</b> .....	<b>36</b>
<b>3.4. Discussão dos Resultados</b> .....	<b>40</b>
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>49</b>
<b>APÊNDICE A – INQUÉRITO</b> .....	<b>I</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 1 – Ciclo de vida motivacional .....	9
Figura nº 2 – Hierarquia das necessidades de Maslow .....	11
Figura nº 3 – Eixos Estratégicos .....	20
Figura nº 4 – Fatores de motivação .....	22
Figura nº 5 – Fatores de satisfação .....	22
Figura nº 6 – Género dos participantes .....	25
Figura nº 7 – Posto por Tropa Especial .....	26
Figura nº 8 – Tempo de serviço como Tropa especial .....	26
Figura nº 9 – Idade dos inquiridos .....	27
Figura nº 10 – Local de trabalho no concelho de residência .....	27
Figura nº 11 – Idade de ingresso no Exército .....	28
Figura nº 12 – Percentagem de participantes com formação complementar ministrada pelo Exército .....	28
Figura nº 13 – Número de ações de formação complementar ministrada pelo Exército .....	29
Figura nº 14 – Motivo de ingresso no Exército .....	30
Figura nº 15 – Motivo de ingresso nas Tropas Especiais .....	31
Figura nº 16 – Motivo para concluir o curso nas Tropas Especiais .....	32
Figura nº 17 – Grau de desmotivação com o percurso profissional .....	33
Figura nº 18 – Pensar em desistir das tropas especiais .....	33
Figura nº 19 – “Preferia estar a fazer outro tipo de trabalho” .....	36
Figura nº 20 – “Já me senti satisfeito com algumas situações, em específico, da minha profissão?” .....	37
Figura nº 21 – “Já me senti insatisfeito com algumas situações, em específico, da minha profissão?” .....	37
Figura 22 – O que mudaria na sua profissão? .....	42
Figura 23 – “recomendariam a profissão militar?” .....	44

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro nº 1 – Teorias da Motivação .....	10
Quadro nº 2 – Tipo de Formação Complementar .....	29
Quadro nº 3 – Motivação Profissional.....	34
Quadro nº 4 – Satisfação Profissional .....	38
Quadro nº 5 – Conclusões retiradas.....	48

## **LISTA DE APÊNDICES**

**APÊNDICE A** – Inquérito

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

<b>AM</b>	Academia Militar
<b>DGRDN</b>	Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional
<b>FFAA</b>	Forças Armadas
<b>MDN</b>	Ministério da Defesa Nacional
<b>NATO</b>	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
<b>OE</b>	Objetivo específico
<b>OG</b>	Objetivo geral
<b>PD</b>	Pergunta derivada
<b>PP</b>	Pergunta de partida
<b>RC</b>	Regime de Contrato
<b>RCA</b>	República Centro Africana
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>RV</b>	Regime de Voluntariado
<b>TIA</b>	Trabalho de Investigação Aplicada
<b>TO</b>	Teatro de Operações

## INTRODUÇÃO

Num período em que as percepções das organizações são o que estas realizam em termos de produto final, o desempenho das Forças Armadas (FFAA) e, por conseguinte, o do Exército Português, poder-se-á avaliar pelo cumprimento da sua missão, a qual só poderá ser realizada se tiver recursos humanos (RH) suficientes e que estejam motivados e satisfeitos (Pereira & Silva, 2019).

Partindo do princípio que a motivação pode ser traduzida pela execução de um impulso, que as pessoas fazem, para conseguirem atingir os seus objetivos e, que a satisfação pode-se referir a um estado mental que as pessoas experimentam relativamente a algo, a conjugação destas duas variáveis, relativamente às pessoas que fazem parte de uma organização, apresenta-se assim como uma pretensão a atingir, a fim de garantir o seu sucesso (Costa, 2016).

Neste contexto, o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), que se encontra enquadrado na estrutura curricular do ciclo de estudos do Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria, está subordinado ao tema “A motivação e a satisfação das praças das Tropas Especiais como fator de retenção”.

A realização deste trabalho surge como a etapa final para alcançar o grau de Mestre da especialidade, pois tem como finalidade a utilização e aplicação de competências adquiridas durante todo o processo de desenvolvimento cognitivo que a Academia Militar (AM) proporciona ao longo dos cinco anos de curso.

Por força da baixa atratividade e da constante diminuição de RH para satisfazer as necessidades organizacionais, vários têm sido os estudos que pretendem encontrar respostas para aumentar, não só o recrutamento, como a retenção dos militares em Regime de Voluntariado e Regime de Contrato (RV/RC). Um exemplo recente disso, é o estudo promovido entre junho e novembro de 2016, pela Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN) do Ministério da Defesa Nacional (MDN), intitulado “Estudo de Caracterização Sociodemográfica e de Satisfação Organizacional dos Militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três Ramos das Forças Armadas” que pretendeu, entre outros objetivos, “aferir as motivações de ingresso nas Forças Armadas e no ramo” e “avaliar a satisfação organizacional em diferentes dimensões da prestação de serviço militar em RV/RC” (DGRDN, 2017).

Embora este estudo tenha sido efetuado ao nível das FFAA é possível retirar conclusões por ramos. Assim, e ainda de forma global, no que diz respeito à avaliação da satisfação, é de salientar que os “níveis de satisfação global exibidos pelos militares [...] não são muito elevados”, podendo-se concluir, agora de forma particular, que o Exército é o ramo que apresenta os níveis “mais baixos na generalidade dos indicadores avaliados, bem como na avaliação global do percurso militar desenvolvido”, quando comparado com os outros dois ramos (DGRDN, 2017, p. 16).

Durante o mesmo ano foi igualmente elaborado um estudo no âmbito do Dia da Defesa Nacional, com vista a observar-se qual a apreciação dos jovens quanto ao Dia da Defesa Nacional e a sua relação com as FFAA, onde foi possível, também analisar a propensão para o ingresso nas mesmas (DGRDN, 2016). Importa, neste âmbito realçar que nessa altura os dados já eram bastantes positivos, onde numa amostra de 80.446 jovens, 39,4% considerava encontrar-se com predisposição para ingresso nas FFAA através do RV/RC, e desses, 48,2% considerava que isso poderia ocorrer nos 12 meses seguintes (DGRDN, 2016). O mesmo estudo realizado dois anos mais tarde, aponta uma evolução, pois dos 66.566 jovens inquiridos, 45,8% manifestou intenção em ingressar nas FFAA (DGRDN, 2018).

Porém, e embora estes estudos apontem dados satisfatórios, a realidade é que a evolução dos efetivos militares nas FFAA tem sido decrescente, tendo recentemente o Chefe do Estado-Maior General das FFAA referido em comunicação pública que estamos perante uma “situação insustentável” e que “pela falta de recursos humanos faz com que os militares ao serviço façam um esforço tremendo”, sendo também por esse motivo que “muitos abdicam da sua carreira militar, sobretudo os contratados”, estando, no Exército em particular, cerca de 4.000 praças em falta (Marques, 2019).

Por forma a conseguir manter a sua capacidade operacional e assim cumprir com os compromissos internacionais que Portugal assumiu, o Exército necessita de militares formados e treinados para participar nas diferentes missões militares nos variados Teatros de Operações (TO), tais como a República Centro Africana (RCA), o Afeganistão, Iraque, entre outros. O grau de insegurança e instabilidade de alguns destes TO, como é o caso particular da RCA, exige um conjunto de capacidades indispensáveis para o cumprimento da missão. Desta forma, tem o Exército, optado pelo envio de forças que obedecem a um processo de seleção e treino diferenciado: as Tropas Especiais.

As tropas especiais do Exército Português encontram-se divididas por: tropas paraquedistas, tropas comandos e ainda pelas tropas de operações especiais.

Por serem militares altamente treinados no desempenho das suas funções, e como tal, com um custo acrescido na sua formação e treino, a retenção dos mesmos nas fileiras torna-se um fator primordial por ser necessário garantir a continuidade do produto operacional do Exército, mas também, para que possa existir um retorno do investimento efetuado.

Em termos académicos este trabalho pretende contribuir para o conhecimento do grau de motivação e satisfação das praças das tropas especiais. Em termos práticos a pertinência deste estudo foi a de possibilitar um melhor conhecimento sobre a realidade atual das praças de tropas especiais, nomeadamente sobre o que mais os motiva e satisfaz na sua profissão e no seu quotidiano.

De entre vários fatores apontados como principais motivos que levam um militar a cessar, de forma voluntária, o seu vínculo contratual, podemos encontrar a falta de motivação e de autonomia, assim como, a insatisfação com a estrutura organizacional (Ongori, 2007).

Assim sendo, a presente investigação reveste-se de extrema importância e relevância, porquanto pretende analisar de que forma a motivação e satisfação dos militares pertencentes às diferentes tropas especiais poderá contribuir para a sua retenção.

Para esta investigação definiu-se como objeto de estudo as praças das tropas especiais, estando o mesmo delimitado, em termos temporais, ao período compreendido entre abril e maio de 2020, no que diz respeito à recolha de dados por inquérito e, em termos de conteúdo, aos fatores de motivação e satisfação. “Delimitar o tema representa eleger uma determinada parcela de um assunto, estabelecendo limites ou restrições para o desenvolvimento da pesquisa pretendida” (Santos & Lima, 2016, p. 44).

Como forma de atingir o propósito da investigação, definiu-se como objetivo geral (OG), Analisar a motivação e satisfação das praças das tropas especiais com vista à determinação de fatores que contribuam para a retenção dos mesmos, e de modo a alcançarmos o mesmo, foram determinados dois objetivos específicos (OE):

OE 1: Analisar o grau de motivação das praças das tropas especiais;

OE 2: Analisar o grau de satisfação das praças das tropas especiais.

Após a identificação dos objetivos desta investigação, seguiu-se a identificação da problemática. Assim, a pergunta de partida (PP) é, **“Quais os fatores de motivação e satisfação das praças das tropas especiais que contribuem para a retenção nas fileiras?”**.

Desta forma, esta investigação encontra-se organizada, para além da introdução e das conclusões, em três capítulos. No primeiro são efetuados o enquadramento teórico e a revisão de literatura, onde se podem encontrar descritos os principais conceitos



enquadrantes, utilizados durante a investigação. No segundo capítulo é descrita a metodologia utilizada, exposto o modelo de análise, qual o método de abordagem, técnicas e instrumento de recolha de dados e caracterizada a amostra. Por último, no terceiro capítulo são apresentados, analisados e discutidos os resultados da investigação, expondo o que de mais importante se conseguiu verificar com a investigação desenvolvida. Por fim, serão apresentadas as conclusões respondendo à pergunta que deu origem ao problema de conhecimento identificado.

# CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA

## 1.1. Motivação

Por ser uma questão com extrema importância em vários domínios da vida social e do trabalho, a discussão sobre motivação tem conduzido diversos intelectuais a questionarem-se sobre o que motiva o indivíduo. Desta forma, o estudo da motivação tem vindo a ganhar muita importância, principalmente a partir do século XX, com o surgimento das primeiras organizações. Esta questão tem sido fortemente estudada, nomeadamente nas áreas da Psicologia e da Administração, com o objetivo de teorizar o que leva o sujeito à ação.

Este facto levou a que diversos autores se dedicassem a tentar descodificar os pontos chave a analisar, sendo deste modo, a motivação um dos conceitos mais estudados nas Ciências Sociais, com o objetivo de esclarecer as razões pelas quais as pessoas atuam de determinada forma numa determinada situação (Santos, 1991).

Etimologicamente a palavra motivação deriva do latim *movere*, o que depreende em si um movimento do indivíduo para a ação. Desta forma um dos elementos essenciais da gestão de RH é a motivação. Vários dicionários, segundo Ruthankoon e Ogunlana (2003), tendem a definir o conceito como a capacidade de despertar o interesse no indivíduo para algo. Robbins (2005) partilha deste ponto de vista.

Tamayo e Paschoal (2003) referem que o que determina o comportamento são metas e objetivos pessoais, sendo que o sujeito realiza uma ação e esforça-se para atingir estes. Assim, podemos considerar que é um fator interno, uma vez que são fatores pessoais e intransmissíveis e, por isso, ocorrem no interior de cada indivíduo. É também intencional, pois a pessoa age de forma voluntária.

Por ser algo que ocorre no interior de cada sujeito, Reis e Pena (2001), alertam para o facto de nenhum superior, ou qualquer outra pessoa que não o próprio, poderem conseguir “obrigar” alguém a estar motivado, pois isso partirá de cada um.

A motivação é uma determinante bastante importante do comportamento humano, pois é o que leva o sujeito a produzir forças interiores que determinam o comportamento do Homem. Deste modo existem na motivação três componentes que se salientam: o impulso, a direção e a persistência do comportamento (Tamayo e Paschoal, 2003) Robbins, (2005) alegou que a motivação é um processo que determina a intensidade, direção e persistência

dos esforços que cada pessoa aplica para atingir metas e objetivos. Sendo que a intensidade se refere ao grau de esforço que uma pessoa está disposta a utilizar na realização da sua tarefa.

Kotler (2000) crê que uma pessoa motivada está disposta a agir a qualquer momento, uma vez que a motivação é bastante significativa no que toca ao comportamento humano.

Pela perspectiva de Daft (1999), a motivação diz respeito a forças internas e externas de uma pessoa, que tendem a provocar nela entusiasmo e persistência em seguir certo rumo de ação. A motivação, conforme Pereira (2007), é a energia que vem do foro psicológico e que leva o indivíduo a agir e a energia que determina um comportamento.

Porém, segundo Gomes e Borba (2017), o grande problema em definir o conceito motivação está no facto de este não ser um fenómeno diretamente observável, ou seja, não é algo que possamos ver e analisar com os nossos olhos.

A complexidade do conceito motivação levou a que Vries (1993) considerasse este um conceito bastante abordado, senão um dos mais abordados e, ao mesmo tempo, um dos menos compreendidos dentro do comportamento organizacional.

Nord e Fox (2004) explicam que no início dos estudos sobre a motivação, foi assumida uma possível universalização das teorias em torno deste conceito e que as motivações poderiam ser orientadas individualmente. No entanto, por ser um fenómeno variável de sujeito para sujeito, não é viável que as organizações partam de pressupostos de generalizações.

Segundo Bergamini (1997), o facto de existir tal complexidade em torno deste conceito, significa que não se pode proceder a uma simples análise de apenas um autor sobre o tema. Godoi *et al.* (2008) afirma mesmo que devemos considerar diversas teorias da motivação. O facto de existirem várias teorias não significa que estas se anulem umas às outras, mas sim, ter a oportunidade de possuir perspectivas distintas sobre o tema (Godoi *et al.*, 2008).

## **1.2. Motivação Profissional**

Pérez-Ramos (1990) considera a motivação em contexto profissional importante, uma vez que motivar os funcionários será o caminho a percorrer para alcançar altos níveis de satisfação, desempenho e produtividade. Quanto mais motivado estiver o indivíduo, melhor será o seu desempenho e, consequentemente, maior será a produtividade da organização. Assim, ter profissionais motivados é garantia de melhor desempenho por parte

dos mesmos nas suas funções e de maior produtividade (Gondim & Silva, 2014). Logo, a motivação no trabalho é assunto relevante para as organizações, pois profissionais motivados poderão influenciar o sucesso da organização (Ferreira, 2010).

Nesse sentido, em contexto laboral, a motivação é o aglomerado de forças “energéticas”, que levam a pessoa a iniciar determinado comportamento ligado ao trabalho e determina a sua forma, direção, intensidade e duração (Latham & Pinder, 2005).

A urgência de fornecer as devidas condições ao indivíduo encontra-se relacionada com o facto de a motivação derivar de uma necessidade de autorrealização, segundo Mclelland. Isto vai alterar completamente a dinâmica e a forma como as pessoas vão olhar para uma tarefa ou função: se a acharem relevante, então irão desempenhá-la com motivação e satisfação e isto será benéfico para ambos (colaborador e organização).

Para Tamayo e Paschoal (2003), quando existe uma dicotomia de interesses, existe adversidade para a organização. Isto é, quando os interesses da organização e do trabalhador não são comuns, poderá levar a um conflito de interesses, o que não irá beneficiar nenhuma das partes. No caso de os interesses serem comuns a ambos, estamos perante uma parceria, onde de um lado teremos uma parte que apresenta as suas exigências, objetivos e pedidos, e do outro lado, teremos alguém que tem como foco cumprir para que, em troca, possa receber uma “recompensa”.

Como foi dito anteriormente, também para Baron (1991, citado em Libra, 2018), a motivação é definida como um “conjunto de forças energéticas que têm origem no indivíduo, ou fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”. Para além desta definição de motivação profissional, o autor dá ainda o seu contributo ao descrever elementos sobre a motivação que se tende a destacar entre as várias perspetivas e definições de outros autores. Em primeiro lugar temos a estimulação, ou seja, as forças energéticas que levam o sujeito a adotar determinado comportamento; em segundo lugar, a ação e esforço, ou, por outras palavras, o comportamento que é, de facto, observado; em terceiro lugar, o movimento e persistência, quer isto dizer, a extensão no espaço temporal do comportamento motivado; finalmente, temos a recompensa, que nada mais é do que o impulso das ações realizadas.

Assim, a motivação pode ser dividida em força intrínseca e força extrínseca (Cunha *et al.*, 2014; Teixeira, 1998). Resumidamente, motivação extrínseca é associada a um impulso exterior ao indivíduo, por exemplo, quando o sujeito sabe que pode receber ou evitar algo resultante da prática de uma atividade. Por um lado, quando este é positivo, possibilita ao mesmo que este receba um benefício (e.g. salário); por outro lado, quando o impulso for

negativo, então a pessoa poderá evitar uma condenação (e.g. punição). Do lado oposto, “os fatores de ordem intrínseca, denominados “motivadores” incluem variáveis de caráter mais pessoal” (Herzberg, 1997). São, então, fatores que partem do próprio, como por exemplo, a realização pessoal, o reconhecimento, entre outros.

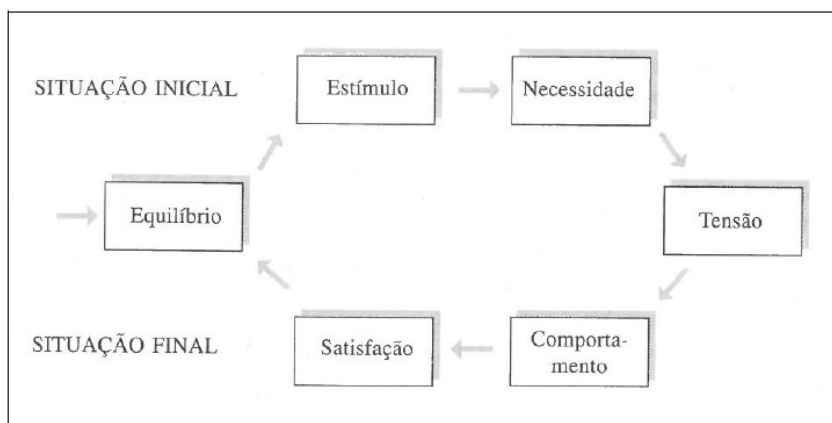
Há autores que defendem o uso das duas forças (intrínseca e extrínseca). De acordo com Murray (1986), existem na motivação dois componentes essenciais: o “impulso”, que diz respeito ao processo intrínseco do indivíduo e que leva uma pessoa à ação, e o “motivo”, que gera o comportamento e termina ao ser atingido o objetivo que a pessoa tinha em vista. O objetivo procurado é a recompensa que satisfaz necessidades internas do sujeito.

Também Locke e Latham (2004) referem que a motivação é movida por causas intrínsecas, que provocam a ação, e por causas extrínsecas, que promovem incentivos à ação. Os princípios que podem afetar a ação, devido à motivação, são a direção, a intensidade e a duração.

No que respeita ao processo intrínseco da motivação, uma característica importante é a sua individualização. Para exemplificar, o que para algumas pessoas é considerado interessante (e, portanto, motivador), para outros poderá ser considerado desinteressante. Isto ocorre porque as pessoas têm diferenças entre si, tais como, formação profissional, necessidades, interesses e, até mesmo valores, ou seja, todo um contexto que condiciona as suas motivações (Vergara, 2000).

Nesta linha de pensamentos, em que a motivação é gerada através de um processo intrínseco, podemos entender que diferentes necessidades não satisfeitas geram estados de desequilíbrio desagradáveis (Bergamini, 1997), ou seja, na origem da motivação está sempre uma necessidade não satisfeita que conduz a uma tensão para agir (Westwood, 1992). Para satisfazê-la e, assim, reduzir a tensão, o homem procura comportar-se de forma a alcançar determinado(s) objetivo(s) (Robbins, 2005).

Teixeira (1988) argumenta que estamos perante um ciclo, ou seja, depois de satisfeita uma necessidade, surgem novas necessidades à espera de serem satisfeitas. Como já vimos, o contexto de cada um é relevante para definir as suas próprias motivações. Assim, também dependendo da fase da vida em que cada indivíduo se encontra, cada um tem as suas motivações e necessidades, não sendo estas iguais para todos.



**Figura nº 1 – Ciclo de vida motivacional**

**Fonte: Teixeira (1988).**

Daqui podemos aferir que "por motivação devemos entender o conjunto de mecanismos que estão na origem das nossas condutas. O que produz e sustém o nosso comportamento." (Almeida, 1992, p. 53).

Podemos, portanto, concluir que a motivação pode ser definida como aquilo que leva um sujeito a agir de determinada forma ou o estimula a um determinado comportamento. O que vai determinar se o mesmo age ou não aos estímulos são, então, as circunstâncias e os contextos.

### **1.3. Teorias sobre a motivação**

Como já vimos, a motivação é um conceito complexo e com vários pontos de vista de diferentes autores, o que acabou por se traduzir em diferentes teorias sobre aquilo que motiva cada pessoa. O grande objetivo destes autores era compreender o comportamento do indivíduo, assim como qual a influência do ambiente que o rodeia, uma vez que os fatores motivacionais que movem o comportamento humano tanto são internos como externos.

Dada a existência de múltiplas teorias sobre a motivação num ambiente laboral, alguns autores procuraram resumi-la através de dois critérios: um relacionado com os fatores que motivam os indivíduos (teorias de conteúdo) e, outro que se foca na forma como se expressa a motivação (teorias do processo) (Rocha, 2007).

Assim, e por forma a sistematizar algumas das teorias existentes, no Quadro 1, pode-se observar as principais distinções entre as mesmas. No que diz respeito às teorias de conteúdo, pode-se encontrar a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria dos motivos de McClelland, a teoria bifatorial de Herzberg e a teoria das características de função

de Hackman e Oldham. Entre as principais teorias de processo encontram-se a teoria da equidade de Adams, a Modificação do comportamento organizacional (ModCo), a Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham e a teoria das expectativas de Vroom (Cunha et al., 2014).

**Quadro nº 1 – Teorias da Motivação**

	<b>Teorias Gerais</b>	<b>Teorias Organizacionais</b>
<b>Teorias de Conteúdo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarquia das necessidades de Maslow</li> <li>• Teoria dos Motivos de McClelland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria bifatorial de Herzberg</li> <li>• Teoria das características da função de Hackman e Oldham</li> </ul>
<b>Teorias de Processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da Equidade de Adams</li> <li>• Modificação do comportamento organizacional (ModCo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham</li> <li>• Teoria das expectativas de Vroom</li> </ul>

**Fonte: Adaptado de Cunha et al., (2014).**

Para este estudo serão consideradas apenas as teorias de conteúdo, porquanto pretende-se evidenciar os fatores que motivam os indivíduos e, não, como estes últimos expressam a sua motivação.

### **1.3.1. A teoria da hierarquia de necessidades de Maslow**

Maslow apresentou uma hierarquia de cinco grupos de necessidades básicas do indivíduo. Estas necessidades básicas, da maior para a menor, apresentam-se da seguinte forma: fisiológicas, segurança, amor, estima e autorrealização (Figura 2). Lobos (1975) citou Maslow, para explicar que “o menor nível insatisfeito nesta hierarquia monopolizará a consciência do sujeito, impulsionando-o a organizar o recrutamento das várias capacidades de seu organismo”. Por sua vez, uma vez satisfeita, essa necessidade é esquecida por completo.



**Figura nº 2 – Hierarquia das necessidades de Maslow**

**Fonte: Elaborado a partir de Lobos (1975).**

Com necessidades fisiológicas, Maslow fazia referência às necessidades básicas do ser humano, como, por exemplo, alimentação, sono ou cansaço e, conseqüentemente, o descanso. Segundo o “pai” desta teoria, quando um sujeito alcança esses elementos essenciais, passa para a próxima categoria das necessidades, ou seja, as necessidades de segurança, como sejam, coisas que lhe garantam alguma sustentabilidade, tais como salário, casa própria, emprego, entre outras. Ao sentir-se seguro quanto à proteção contra ferimentos e danos, o indivíduo passa ao próximo estágio: o das necessidades sociais (relacionamento, amor, relações sociais, como a de pertença a um determinado grupo ou comunidade). No terceiro nível, a aceitação, por parte dos grupos sociais criados, dá origem ao quarto estágio: o das necessidades de estima (autoestima, reconhecimento, status e prestígio). No topo encontramos as necessidades de autorrealização, segundo Lobos (1975).

Kwasnicka (2003), refere que, para além de nenhuma das necessidades ser sempre totalmente satisfeita, as necessidades de nível mais baixo terão sempre influência no comportamento.

### **1.3.2. A teoria da necessidade de realização formulada por McClelland**

A teoria das necessidades adquiridas, desenvolvida por McClelland, descreve que os sujeitos são motivados por três necessidades básicas:

- A necessidade de realização (diretamente ligada à autoestima e à autorrealização);



- A necessidade de poder (diz respeito às relações com as pessoas, ao status, ao prestígio, a posições de influência, etc...);

- A necessidade de associação (diz respeito ao que Maslow, denominou de afeto, ou seja, o saber relacionar-se cordial e afetuosamente).

Segundo McClelland (1997), o sucesso da gestão de uma organização, por um lado, não está relacionado com uma necessidade de realização; por outro lado, as necessidades de poder e de associação, por norma, estão intimamente relacionadas com o mesmo.

Ainda sobre o tema, Murray (1986) defendeu que a teoria em questão sustenta que diferentes pessoas têm distintos graus de cada necessidade, mas nunca iremos presenciar a inexistência de qualquer uma delas.

Lobos (1975), refere que Campbell descreveu “a motivação pela realização como uma disposição relativamente estável para o êxito”. Refere ainda, que por norma, esta é uma condição que se apreende na infância, ainda que, o “pai” da teoria tenha sugerido que esta pode também ser apreendida mais tarde, já na idade adulta. Esta motivação pode ser despertada por aspetos situacionais e alerta o indivíduo sobre as consequências positivas que este poderá ter na sua satisfação, caso realize determinado objetivo.

Segundo Lobos (1975), como consequência desta teoria, foi formulado um novo conceito complementar: o medo do fracasso, que leva o sujeito a evitar situações que possam ser dolorosas ou desagradáveis.

### **1.3.3. A teoria bifatorial formulada por Herzberg**

Esta teoria, de forma muito sucinta, refere que existem dois grupos de fatores: os “fatores motivadores” (que são as fontes determinantes da satisfação no trabalho) e os “fatores de manutenção/higiênicos” (que atuam como agentes de insatisfação no trabalho).

Ora, Lobos (1975) explica-nos no seu trabalho que os fatores “motivadores” são os de realização pessoal, o progresso e reconhecimento. Ou seja, fatores intrínsecos ao homem. E, segundo afirma Pontes (2002), quando estes fatores estão presentes, levam o sujeito à satisfação. Por outro lado, se estiverem ausentes deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação.

Seguindo o trabalho de Lobos (1975), os fatores de “manutenção” ou de “insatisfação” são os que partem da organização, isto é, os benefícios atribuídos a cada indivíduo. Aqui, ao contrário dos fatores anteriores, estes ao estarem presentes, deixam de causar insatisfação no próprio, todavia, não garantem a satisfação.

### **1.3.4. Teoria das características das funções de Hackman e Oldham**

Hackman e Oldham (2005) deram seguimento ao estudo da motivação e criaram o modelo das características das funções, partindo do pressuposto que são cinco as características do trabalho que vão contribuir a motivação no contexto laboral.

São essas cinco características as seguintes: (i) a variedade, sendo que, se existir uma repetição rotineira de atividades, este contributo deixa de existir; (ii) identidade, ou seja, o nível em que a função exige ser realizada a partir de um trabalho identificável com principio e fim, e que dá resultados visíveis; (iii) significado, ou por outras palavras, o significado do trabalho nas vidas dos outros, seja de dentro ou fora de uma organização; (iv) autonomia, ou o nível de independência no planeamento do trabalho e na respetiva forma de organização; e, (v) feedback, como sendo a informação e qualidade da mesma que foi fornecido após o ato ser realizado e os níveis que o desempenho da tarefa alcançou.

### **1.4. Motivação em contexto militar**

Nas operações militares existem certas necessidades fisiológicas que são prioritárias, como é caso da alimentação e segurança, para que os indivíduos se sintam motivados, mas há também a necessidade de dar resposta a outros fatores que nem sempre trazem uma satisfação, havendo a necessidade, nestes casos, de impor alguma disciplina. Um soldado motivado, será um membro capaz de colocar de lado os seus interesses pessoais e empregar todo o seu esforço para atingir um objetivo global.

Abrunhosa (1985) refere que a análise motivacional no contexto militar difere dos conceitos administrativos usuais, uma vez que estas apresentam valores e crenças que divergem das outras organizações. O facto de existir um elevado número de recursos humanos no Exército, torna o estudo da motivação muito mais complexo quando estudado em contexto militar.

Aos subordinados para que estes se sintam motivados há a necessidade de lhe serem atribuídas tarefas desafiantes (Rouco, Quinta & Mariano, 2013). Barrento (1990) defende mesmo, que a motivação se constitui um problema essencial de existência e eficiência do Exército. Na realidade, se partirmos do pressuposto de que um indivíduo motivado é praticamente sinónimo de mais eficácia, então, podemos concluir que, um grupo motivado apresenta também um maior grau de eficácia.

Considerando, como já referido anteriormente, que a motivação se concretiza na força impulsionadora do comportamento humano, esta terá grandes consequências no que toca ao

desempenho quer pessoal, quer profissional. Em relação à profissão militar, esta pode apresentar-se como gratificante por si só. Isto é, uma vez entendida a sua missão e os objetivos da mesma, o indivíduo pode entender na natureza da sua própria atividade profissional um fator motivacional intrínseco (Deci, 1975). A importância da motivação ganha ainda mais relevo em organizações onde o trabalho em grupo prevalece, como é o caso do Exército.

### **1.5. Satisfação**

A satisfação corresponde ao sentimento resultante do cumprimento das necessidades dos sujeitos.

Os primeiros estudos sobre a satisfação profissional surgiram por volta de 1912, com Taylor e as suas pesquisas sobre gestão, nas quais o conceito de satisfação estava ligado apenas ao cansaço, à remuneração e às suas influências na produtividade do trabalhador. Posteriormente, esta ideia modificou-se e pensou-se que a satisfação do trabalhador era mais determinada pelas relações sociais do que pela própria recompensa salarial (Cura & Rodrigues, 1999).

### **1.6. Satisfação Profissional**

A satisfação profissional é uma variável muito estudada ao nível das organizações, uma vez que nos transmite o nível de bem-estar das pessoas que pertencem a essa mesma instituição. É também este, um conceito de difícil definição e consenso. Como a motivação, também a satisfação profissional depende de fatores internos e externos ao homem, uma vez que a pessoa está “sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho” (Fraser, 1983 citado em Martinez, Paraguay & Latorre, 2004, p. 55).

A importância do estudo da satisfação profissional, deve-se ao facto das consequências da mesma na saúde do indivíduo quer seja física ou mental, nas suas atitudes, comportamento profissional, social, tanto com repercussões para a vida pessoal e familiar do mesmo como para as organizações (Locke, 1976; Martinez & Paraguay, 2003). Segundo Lima (1988, citado por Andrade, 2001), o estudo sobre a satisfação profissional começou quando se começou a valorizar os RH nas organizações, ou seja, o sujeito enquanto pessoa e não apenas mão-de-obra.

Para autores como Santos (1998), a satisfação no trabalho existe quando o indivíduo sente que está a ser justamente remunerado, ou, pelo menos, a remuneração encontra-se

segundo o que seria expectável para ele, quando comparada com a dos seus iguais na mesma situação e, de acordo com os investimentos feitos na organização onde trabalha.

Considera-se, assim, um profissional satisfeito, aquele que se sinta num estado emocional agradável, que, segundo Martins (1984, citado em Martins & Santos, 2006), essa avaliação é feita através da “bagagem individual de crenças e valores” que o indivíduo transporta consigo mesmo. Como vimos anteriormente, o sujeito tem necessidades, assim como também tem expectativas e são estes fatores que vão determinar a satisfação do indivíduo, uma vez que este só se irá sentir satisfeito profissionalmente quando estas expectativas e necessidades são satisfeitas (Carvalho & Lopes, 2006).

A satisfação profissional funcionará como um reflexo daquilo que o sujeito sente em relação ao trabalho e àquilo que recebe consoante o esforço que dedica. Segundo Robbins (2005), o termo satisfação no trabalho refere-se à atitude de um indivíduo face ao trabalho que este realiza. Se o mesmo tem um elevado nível de satisfação com o seu trabalho, então, a consequência disso será apresentar atitudes positivas em relação ao mesmo. Por outro lado, se o indivíduo apresenta algum grau de insatisfação estamos, então, perante atitudes negativas.

A definição de satisfação no trabalho pode assumir variadas formas, estando dependente da perspetiva teórica que adotarmos. Assim, para melhor perceber este conceito, iremos analisar alguns modelos existentes.

### **1.7. Modelos de satisfação**

Segundo Cunha et al. (2014), existe a necessidade de considerar três fatores num estudo e análise sobre as causas da satisfação com o trabalho. São esses fatores o indivíduo, o trabalho e a interação entre ambos. Os autores citam ainda Judge e Klinger (2008) para mencionar que podemos diferenciar este estudo da satisfação em volta de três modelos de investigação, de acordo com os fatores anteriormente mencionados. Um dos modelos é mais centrado no indivíduo e procura saber quais as influências que se encontram mais interligadas à satisfação; o segundo modelo que procura estabelecer ligação entre o contexto e o ambiente de trabalho e o grau de satisfação; e, finalmente, o último modelo, focado nas interações o “comportamento é visto como o resultado da confluência de fatores internos (características individuais) e externos (as situações)” (Cunha et al., 2014, p. 149).

### **1.7.1. Modelos Focados no Indivíduo**

Dentro deste modelo encontramos os modelos que valorizam as características da função, do processo de tomada de decisão, e os reforços existentes na organização. Uma das principais linhas teóricas existentes privilegia a análise das tarefas que os indivíduos realizam, considerando existirem formas ideais de organização do trabalho (Lima *et al.*, 1995).

De acordo com Arvey, Carter e Buerkley (1991), os modelos centrados nos indivíduos podem ser divididos em dois grupos, que se denominam como modelo dos efeitos pessoais específicos e inespecíficos. O primeiro encontra-se orientado para o estudo da ligação entre o nível de satisfação no trabalho e variáveis individuais específicas e, o segundo orientado mais para a influência que essas variáveis têm na satisfação, sem as especificar.

De acordo com Cunha et al. (2014) estes tipos de estudos, por vezes, parecem apresentar insuficiência de fatores pessoais como explicação da satisfação no trabalho, daí que, muitas vezes se introduzam fatores situacionais.

### **1.7.2. Modelos Focados nas Situações**

Ainda com base nos autores Cunha et al. (2014), estes modelos procuram analisar as características do contexto, que estarão mais ligadas com o grau de satisfação que é sentido.

Daqui são realçadas três características como sendo aquelas mais influenciadoras da satisfação, (i) o clima organizacional, que aponta que, indivíduos que trabalhem em organizações que mais se destacam positivamente pelo clima organizacional, são membros que se sentem mais satisfeitos, uma vez que o clima organizacional consegue influenciar a satisfação (Pereira, 2005); (ii) as características do trabalho, onde se consideram as características específicas do trabalho e não tanto as características da pessoa, tais como a organização do trabalho (Miranda, 2014), e, por último (iii) a informação social, que é apontada como uma característica onde a influência social e contextual, altera a satisfação pois os indivíduos tendem a adaptar as suas atitudes em contexto de grupo (Rocha, 2016).

### **1.7.3. Modelos Focados nas Interações**

Arvey et al. (1991) defendem que este modelo analisa a correlação entre as variáveis individuais e situacionais. À luz deste modelo, o comportamento é o resultado da convergência de fatores internos e externos.

Nesse sentido as principais causas de satisfação dependem de fatores demográficos e diferenças individuais (fatores internos) e perspectivas de carreira, colegas e condições físicas (fatores externos) (Cunha et al., 2014).

### **1.8. Satisfação em contexto militar**

Os militares pertencentes às FFAA evidenciaram insatisfação com o seu percurso profissional, principalmente os que pertencem ao Exército, no estudo elaborado pela DGRDN, que fez comparações entre o ano 2008 e 2018 da quantidade de RH à disposição das FFAA (importa salientar que já não se encontrava ativo o Serviço Militar Obrigatório em nenhum período deste estudo, pois este findou em 2004), como pode ser observado no estudo levado a cabo pela DGRDN, sendo importante salientar que o Exército teve um decréscimo de 34,6 %, onde o pico máximo se situou em 2010 com 14.000 militares e o mínimo em 2018, com 7.424. Neste mesmo estudo o Exército surge como o ramo com um valor inferior, face à Marinha e Força Aérea, relativamente à capacidade de proporcionar uma boa experiência profissional.

Dos militares inquiridos sobre o que os levou a escolher o ramo Exército, de forma particular, existiram três motivos que se destacaram positivamente: (i) por influência de amigos ou familiares, (ii) por ter unidades próximas das áreas de residência e, (iii) pelas missões humanitárias e de apoio à paz. Aqui confirma-se que um militar satisfeito com a sua organização a vá recomendar a outros, daí a importância da qualidade do tempo de permanência nas fileiras dos militares em RV/RC.

Quando se abordou a satisfação dos militares face à qualidade de formação da especialidade, o grau em que a formação da especialidade o preparou para o desempenho das respetivas funções e a relação entre a especialidade atribuída e as funções desempenhadas, o Exército foi o ramo que apontou maior percentagem de valores negativos nas três categorias mencionadas.

Após ser realizada uma comparação entre ramos, foi avaliada de uma forma mais específica a prestação do serviço efetivo, baseando-se nos indicadores de satisfação relacionados com as tarefas que desempenham, as condições de alojamento, alimentação e espaços de lazer, a remuneração, o desenrolar da carreira e oportunidades para se desenvolverem profissionalmente e se os incentivos do ramo são ou não aplicados. Em todos estes fatores os militares demonstraram insatisfação. Alguns, optam mesmo por ter de pagar uma indemnização para poderem abandonar as fileiras e dedicarem-se a outras atividades.

## **1.9. Relação entre fatores: Motivação e Satisfação**

Os conceitos de motivação e satisfação influenciam toda a estrutura organizacional, por isso deve-se ter em causa os fatores que afetam ambos. Quando abordamos estes temas, temos de ter em conta que, apesar de serem conceitos muito diferentes, estes se interligam e se relacionam no contexto organizacional. A motivação e satisfação dos colaboradores é que vai determinar o sucesso da empresa, pois esta depende do desempenho dos colaboradores.

Aquilo que lemos até este ponto, permite-nos partir do princípio de que quando surge uma necessidade, o sujeito sente insatisfação. Essa insatisfação leva a que este indivíduo tenha determinado comportamento ou exerça determinada função que dá lugar à motivação, com o propósito de alcançar a satisfação dessa mesma necessidade. Para Aquino (1979), a motivação é a paixão com que o indivíduo exerce uma missão, que leva o mesmo a atingir um sentimento de satisfação quando os objetivos são cumpridos.

Como foi dito anteriormente, citando o autor Pérez-Ramos (1990), a motivação e a satisfação estão relacionados, uma vez que um funcionário motivado, à partida, será um funcionário satisfeito. Ou seja, quando maior for o grau de motivação de um militar, maior será a satisfação do mesmo.

## **1.10. Tropas Especiais: Conceito**

O Exército tem como base uma estrutura orgânica definida por uma hierarquia funcional, ou seja, existem relações de autoridade e subordinação, havendo o respeito pelos postos e antiguidade entre os militares que pertencem a esta organização. Por sua vez, a organização geral do Exército compreende, para além de diversos órgãos, os elementos da componente operacional do sistema de forças, que “são as forças e os meios do Exército destinados ao cumprimento das missões de natureza operacional”, onde se englobam as tropas especiais (MDN, 2014, p. 6410).

Assim, as tropas especiais encontram-se divididas em Comandos, Operações Especiais e Paraquedistas, e que se constituem como unidades operacionais pertencentes à Brigada de Reação Rápida.

“No âmbito de atuação, missão e tarefas das unidades de tropas Especiais, aprovado por despacho de S.Ex<sup>a</sup> o GEN CEME de 28Out07, utiliza-se a terminologia “Tropas Especiais” para efetuar referências a tropas que são alimentadas por um processo de recrutamento e seleção específicos, são sujeitas a uma formação também específica, normalmente associada a uma grande exigência física e psicológica e a um treino também muito exigente e específico que permita a sua elevada prontidão e atuação em condições de elevada complexidade e risco ou associadas a missões de carácter especial ou que vão para além daquelas que normalmente são atribuídas às outras

Forças. Esta terminologia está normalmente associada às tropas de Operações Especiais, às tropas Comandos, às tropas Paraquedistas (Exército Português, 2010, p. 1-5)”.

Nesse sentido, por definição, as tropas Comandos são “forças de combate ligeiras, [...] vocacionados para operações convencionais de natureza eminentemente ofensiva. Têm capacidade de projeção imediata, elevada capacidade técnica e tática, grande flexibilidade de emprego e elevado estado de prontidão...” (Exército Português, 2020).

Por outro lado, as tropas Paraquedistas caracterizam-se por “serem uma força de infantaria ligeira, vocacionada para as operações convencionais, com capacidade de projeção imediata e elevado estado de prontidão [...] dotadas de capacidade de inserção no Teatro de Operações através de salto em paraquedas.” (Exército Português, 2020).

Finalmente, as tropas de Operações Especiais são “forças especialmente selecionadas, organizadas, treinadas e equipadas, que utilizam técnicas e modos de emprego não convencionais, para o cumprimento de Operações Especiais.” (Exército Português, 2020).

Atualmente existem diversos militares destas tropas especiais a desempenhar missões nacionais e internacionais, estando em rotatividade a missão na RCA por um contingente maioritariamente constituído por Paraquedistas e Comandos, sendo que, as Operações Especiais contribuem com militares para as forças nacionais destacadas em missões mais específicas e de acordo com a sua natureza.

### **1.11. A retenção de militares**

Segundo Rijo *et al.* (2018), em 2007 foi realizado um estudo, pela *North Atlantic Treaty Organization* (NATO), que contou com vários países membros, sendo que Portugal não se incluiu neste estudo, e no qual foi analisado o problema da retenção dos militares, um conceito, também, importante para esta dissertação.

Nesse estudo, os indicadores apontados como causas para o abandono precoce foram agrupados em categorias: (i) Causas externas, de índole social e económica, ou seja, motivos como baixas taxas de desemprego, inadequação da cultura militar com os valores sociais de cada indivíduo, baixa taxa de natalidade, com consequência de uma diminuição da população entre os 18 e os 24 anos e, causas económicas, nomeadamente a questão dos vencimentos dos militares, tendo em conta o serviço que estes prestam; (ii) Causas geográficas, isto é, a localização geográfica das unidades militares, que, por vezes, são distante dos locais de residência; (iii) Causas internas (dependentes da organização) tais



como, deficiências existentes no processo de recrutamento, sistema de promoções baseado na antiguidade e não no mérito e, incompatibilidade entre os interesses individuais e as funções desempenhadas (NATO, 2007; Rijo et al., 2018).

Podemos então afirmar que, a retenção “depende de diversos fatores presentes no indivíduo, na cultura da organização e em práticas de gestão que valorizem o capital humano” (Almeida, 2008, p. 17 citado em Rijo et al., 2018, p. 336), sendo que, neste contexto “a capacidade de retenção da instituição militar é determinante para o seu sucesso” (Martins, 2014, p. 20), tendo por isso, através do MDN, sido elaborado o Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar, onde, um dos eixos estratégicos definidos passa pela retenção de RH (Figura 3).



**Figura nº 3 – Eixos Estratégicos**

**Fonte: MDN (2019).**

## CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA E MÉTODO

### 2.1. Enquadramento

O método científico pode ser definido como “um conjunto de procedimentos e normas que permitem produzir conhecimento”, segundo Sarmiento (2003, p. 7). Por sua vez, também é referido que “o método científico compreende o processo de aquisição de conhecimentos, recorrendo a procedimentos de colheita, classificação, análise e de interpretação de dados”, Santos e Lima (2016, p. 25). Com vista a explicar este percurso, neste capítulo é efetuada a apresentação dos seguintes pontos: o modelo de análise, a descrição da abordagem de investigação, as técnicas, procedimento e instrumentos de pesquisa e, por último, a caracterização da amostra.

### 2.2. Modelo de Análise

“O problema de investigação é um elemento central numa investigação porque, de alguma forma, dele derivam todos os outros elementos constituintes do processo” (Santos & Lima, 2016, p. 51).

Tendo como objetivo fundamental da investigação o alcançar de uma resposta para a resolução do problema de conhecimento identificado, este por norma adota a forma de pergunta. Nesse sentido, a presente investigação pretende encontrar uma resposta à seguinte pergunta de partida: **“Quais os fatores de motivação e satisfação das praças das tropas especiais que contribuem para a retenção nas fileiras?”**.

A partir desta pergunta e, com o objetivo de obter uma resposta à mesma, foram identificadas as seguintes Perguntas Derivadas (PD):

**PD1:** “Quais os principais fatores de motivação das praças das tropas especiais?”;

**PD2:** “Quais os principais fatores de satisfação das praças das tropas especiais?”;

Com vista a alcançar uma resposta às questões anteriormente elencadas, foram estabelecidas variáveis que definem os fatores de motivação e satisfação e, que surgiram da revisão empírica efetuada até ao momento. Foi igualmente criada uma relação com as perguntas que constituem o inquérito por questionário (Figura 4 e Figura 5).

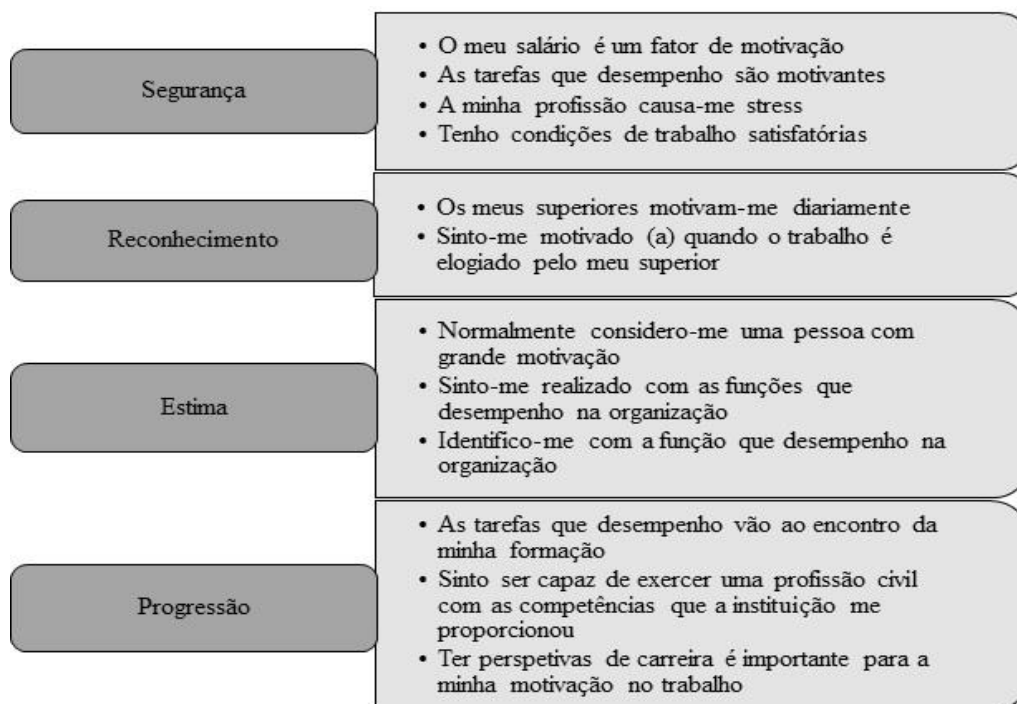


Figura nº 4 – Fatores de motivação

Fonte: Com base nos indicadores

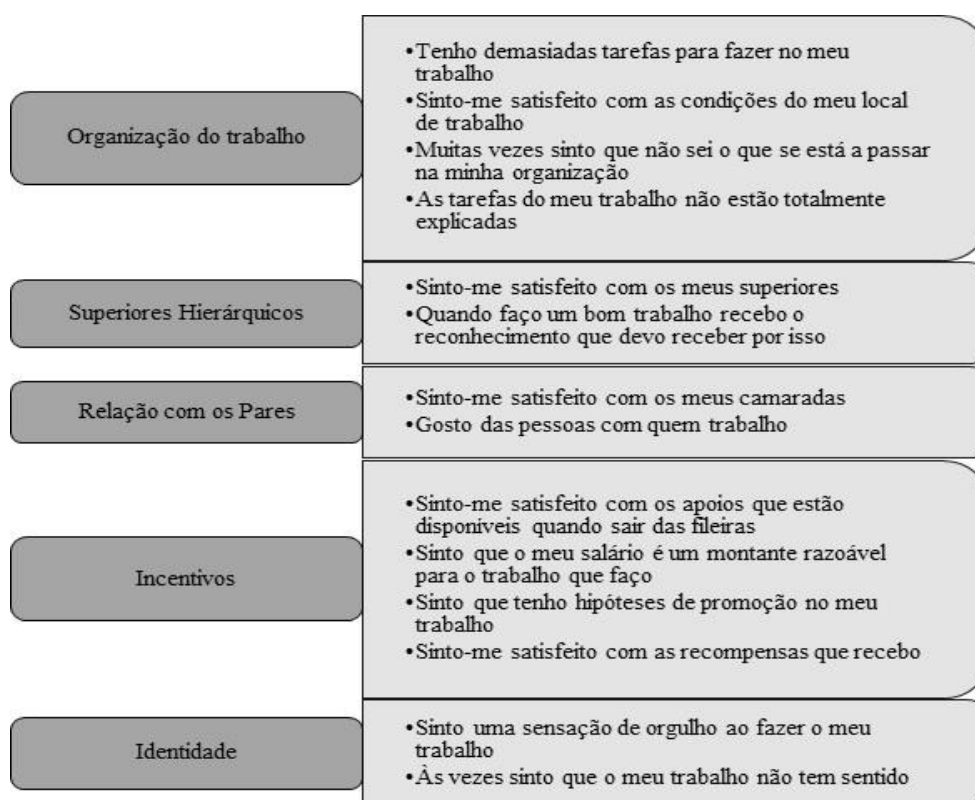


Figura nº 5 – Fatores de satisfação

Fonte: Com base nos indicadores

### **2.3. Método de Abordagem da Investigação**

Santos (1999) e Gil (1999) caracterizam as pesquisas podendo as mesmas ser exploratórias, descritivas ou explicativas. As exploratórias têm como objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com enfoque na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Por sua vez, as pesquisas descritivas são aquelas onde se pretende descrever, com exatidão, um fenómeno através da exposição das suas características ou do estabelecimento de correlações entre variáveis. Ainda segundo Gil (1999), a pesquisa explicativa, é um tipo de pesquisa mais profunda, que tem como finalidade a explicação das relações de causa-efeitos de fenómenos, através da manipulação de variáveis relacionadas com o objeto de estudo.

Nessa sequência, para efeitos da presente investigação e, quanto aos objetivos delineados, optou-se por seguir uma pesquisa descritiva, em virtude de se ter procurado conhecer e interpretar a realidade de um determinado fenómeno, neste caso particular a motivação e satisfação das praças das tropas especiais e, a sua relação com a retenção nas fileiras.

Esta investigação tem por base uma natureza de pesquisa qualitativa, porquanto uma investigação desta natureza envolve “abordagens interpretativas e naturalísticas dos temas estudados [onde] o pesquisador [...] interpreta os fenómenos, segundo os significados atribuídos pelos participantes” (Pinto, Campos & Siqueira, 2018, p. 31). A mesma encontra-se sustentada num raciocínio indutivo, onde, partindo de factos particulares e, através da sua associação, pretende-se “estabelecer generalizações que permitam” chegar a uma conclusão (Santos & Lima, 2016, p. 20).

Segundo Yin (2001, p. 32) “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Por conseguinte, como desenho de pesquisa para esta investigação foi adotado o estudo de caso, pois o mesmo apresenta como vantagem a produção de informação de fácil entendimento, facilitando a compreensão sobre a realidade estudada, fazendo justiça à unidade e identidade própria do objeto de estudo, assim como, derivado da sua natureza descritiva o mesmo normalmente assume uma estratégia qualitativa, o que se verifica na presente investigação (Santos & Lima, 2016).

## 2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

“A classificação das técnicas de recolha de dados, constitui sempre um exercício arbitrário, pois depende da perspectiva escolhida para as seleccionar e distinguir” (Santos & Lima, 2016, p. 93). Porém, sendo necessário o uso de instrumentos que garantam que a problemática é totalmente estudada, a natureza descritiva desta investigação, leva-nos a concluir que dentro das técnicas documentais e não documentais, aquelas que mais se adequam a este estudo são a análise de conteúdo, onde se pretende agrupar significados, e o inquérito por questionário, pois possibilita a execução de uma análise ampla e generalizada dos dados recolhidos.

De acordo com Sarmiento (2013, p. 16) “os dados são valores discretos, que são registados, podem ser relacionáveis entre si e dizem respeito a uma entidade ou evento” e, nesse sentido, foram utilizados para a elaboração deste estudo, dados secundários (análise documental), nomeadamente na fase inicial da elaboração do enquadramento concetual e revisão da literatura, assim como, foram utilizados e tratados dados primários (inquérito por questionário), por serem aqueles que são obtidos diretamente da realidade em estudo.

No que diz respeito à análise documental, a mesma baseou-se essencialmente na leitura de legislação e documentação de índole militar, assim como de trabalhos académicos e artigos científicos relacionados com a temática em estudo. Por sua vez, o inquérito, apresentado no Apêndice A, foi utilizado com a finalidade de recolher a opinião e percepção dos militares que compõem o objeto de estudo, nomeadamente do Regimento de Comandos, do Regimento de Infantaria n.º 10 e n.º 15, do Regimento de Tropas Paraquedistas e do Centro de Tropas de Operações Especiais.

O questionário apresenta-se estruturado em três secções, da seguinte forma:

**1. Questões sociodemográficas** – Permitiu identificar a amostra, isto é, ter uma noção de quem são os inquiridos de forma anónima.

Nesta primeira parte foi dada importância à análise dos participantes quanto ao sexo, idade, idade com que entraram no Exército, posto, a que tropa especial pertencem, tempo de serviço, se residem no mesmo concelho das suas unidades e habilitações/formação complementar (ou seja, se frequentaram mais algum curso no Exército e se sim, qual(ais)).

**2. Motivação no trabalho** – Com o objetivo de avaliar o grau de motivação face ao trabalho e, também, que fatores mais contribuem ou menos contribuem para essa motivação.

Esta secção constituída por 23 itens: cinco de resposta fechada (onde são dadas opções e participante escolhe uma ou mais); cinco de resposta aberta (onde foi dada a

possibilidade do participante se expressar com as suas próprias palavras); as restantes 13 questões são de escala, tipo Likert, (onde se espera que em 12 delas o participante responda numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente) e, na última questão numa escala de 1 (Discordo) a 3 (Concordo)).

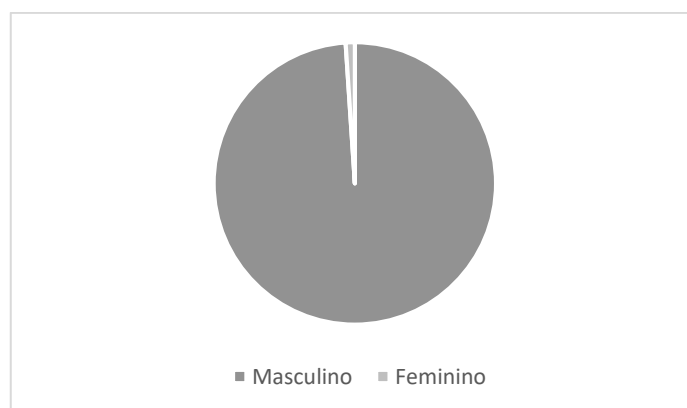
**3. Satisfação no trabalho** – Pretendeu-se conhecer o grau de satisfação no trabalho dos/as participantes.

Para avaliar este parâmetro foram efetuadas 22 questões, sendo que, começa também com perguntas de escala tipo Likert, de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente) (15 questões de escala), quatro questões de resposta fechada e três de resposta aberta.

## 2.5. Caracterização da População e da Amostra

A população alvo deste estudo foram as praças das tropas especiais, sendo que, o número de participantes que responderam ao inquérito, ou seja, a amostra obtida, é constituída por 287. Neste caso, a principal preocupação é que a amostra deve reproduzir universo quanto às características investigadas. Através da amostragem probabilística, a amostra foi escolhida de forma aleatória.

Da totalidade da amostra, 284 participantes (98,95%) são do sexo masculino e 3 (1,05%) são do sexo feminino (Figura 6).



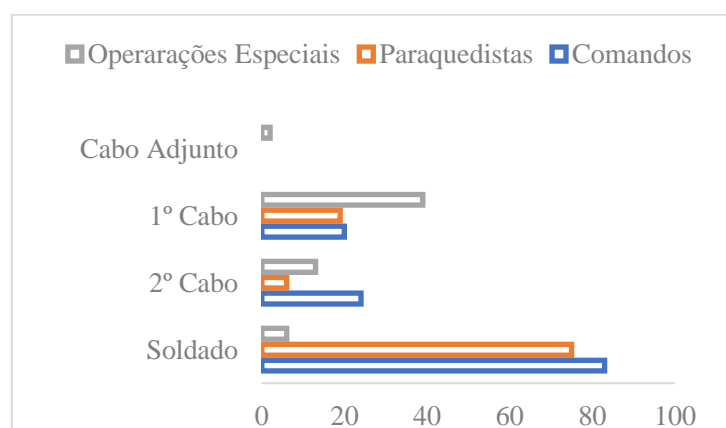
**Figura nº 6 – Género dos participantes**

**Fonte: Com base nos dados do inquérito**

Relativamente à tropa especial a que pertencem, 127 participantes pertencem às tropas Comandos (44,25%), 60 às Operações Especiais (34,84%) e 100 às tropas Paraquedistas (20,91%). A representatividade do posto também foi inquirida, sendo que, 164

dos participantes são soldados (57,14%), 43 são 2º Cabo (14,98%), 78 são 1º Cabo (27,28%) e dois são Cabo Adjunto (0,70%).

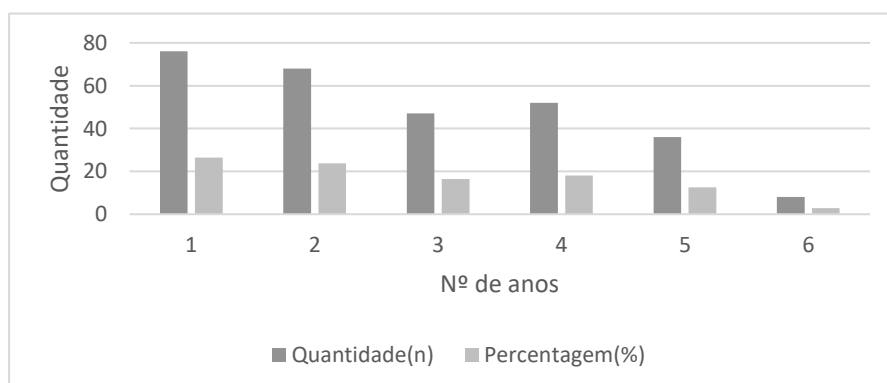
Do cruzamento destes dois fatores, pode ser observado (Figura 7) que, dentro da amostra, nas tropas Comandos e nas tropas Paraquedistas a maior percentagem tem o posto de soldado; já no que diz respeito às tropas de Operações Especiais o grupo dominante situa-se nos 1º Cabo. Apenas responderam a este questionário dois militares com o posto de Cabo Adjunto e, ambos, pertencentes às tropas de Operações Especiais.



**Figura nº 7 – Posto por Tropa Especial**

**Fonte:** Com base nos dados do inquérito

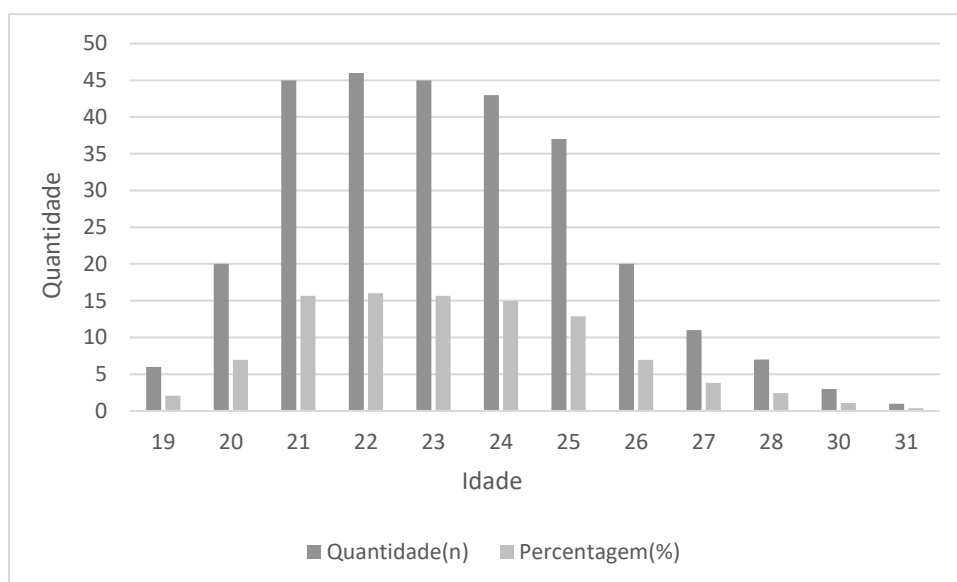
Quanto ao tempo de serviço como militares pertencentes às tropas especiais, pode-se verificar que 76 dos participantes (26,48%) presta serviço há um ano, 68 dos inquiridos (23,69%) há dois, 47 (16,38%) presta serviço há três, 52 dos participantes (18,12%) há 4 anos, 36 (12,54%) há cinco e, há seis anos, apenas 8 (2,79%) (Figura 8).



**Figura nº 8 – Tempo de serviço como Tropa especial**

**Fonte:** Com base nos dados do inquérito

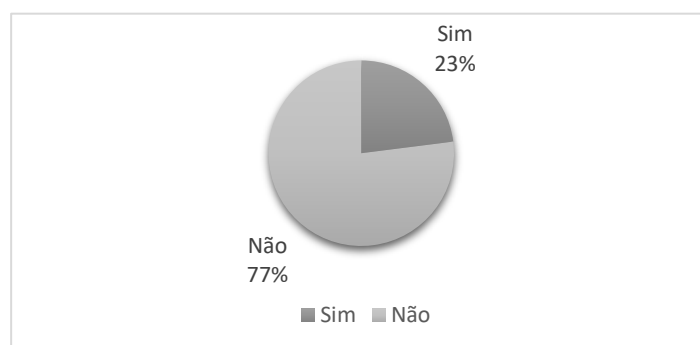
No que diz respeito à idade, as mesmas encontram-se compreendidas entre os 19 e os 31 anos. Das respostas recebidas, três não foram válidas para análise, sendo que, das que foram validadas se pode constatar que a grande maioria dos participantes se encontra numa faixa etária compreendida entre os 21 e os 25 anos de idade (Figura 9). É de referir que cerca de 16% dos participantes situa-se nos 22 anos (16,03%).



**Figura nº 9 – Idade dos inquiridos**

**Fonte: Com base nos dados do inquérito**

Em relação à questão colocada sobre se o concelho de residência é coincidente com o concelho da unidade onde prestam serviço, dos 287 participantes, apenas 23% residem no mesmo concelho, sendo que, os restantes 77% têm de se deslocar entre concelhos para ir trabalhar ou regressar à sua residência (Figura 10).

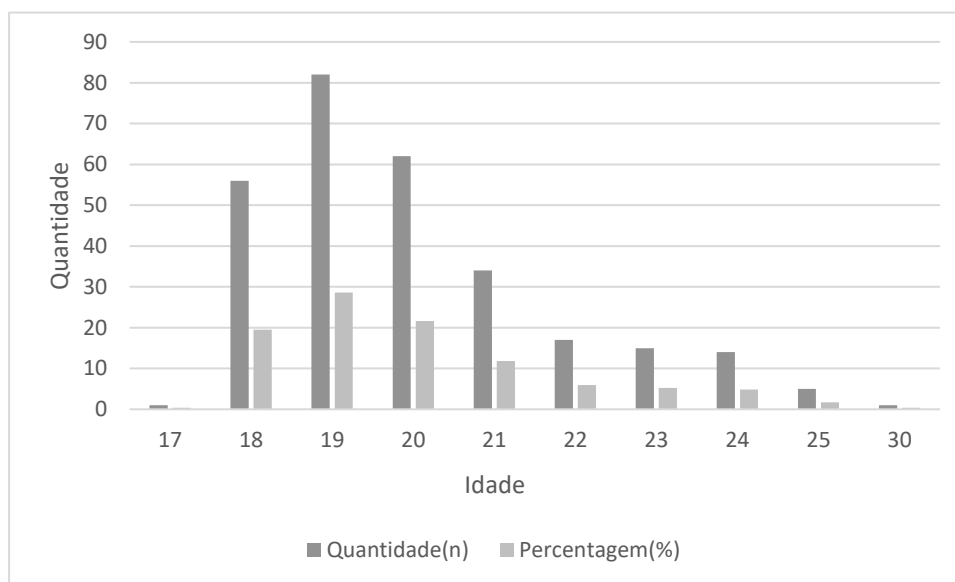


**Figura nº 10 – Local de trabalho no concelho de residência**

**Fonte: Com base nos dados do inquérito**



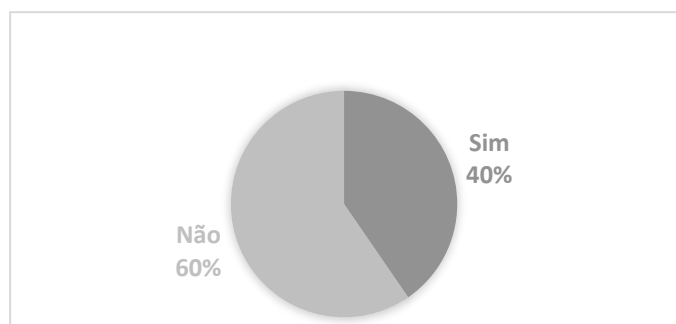
A última questão fechada desta secção pretendeu conhecer com que idade os participantes ingressaram no Exército, sendo que, esta varia dos 17 (a idade mais baixa das respostas) aos 30 (a idade mais alta das respostas). A maioria entrou entre os 18 e os 20 anos (69,68%) (Figura 11).



**Figura nº 11 – Idade de ingresso no Exército**

**Fonte: Com base nos dados do inquérito**

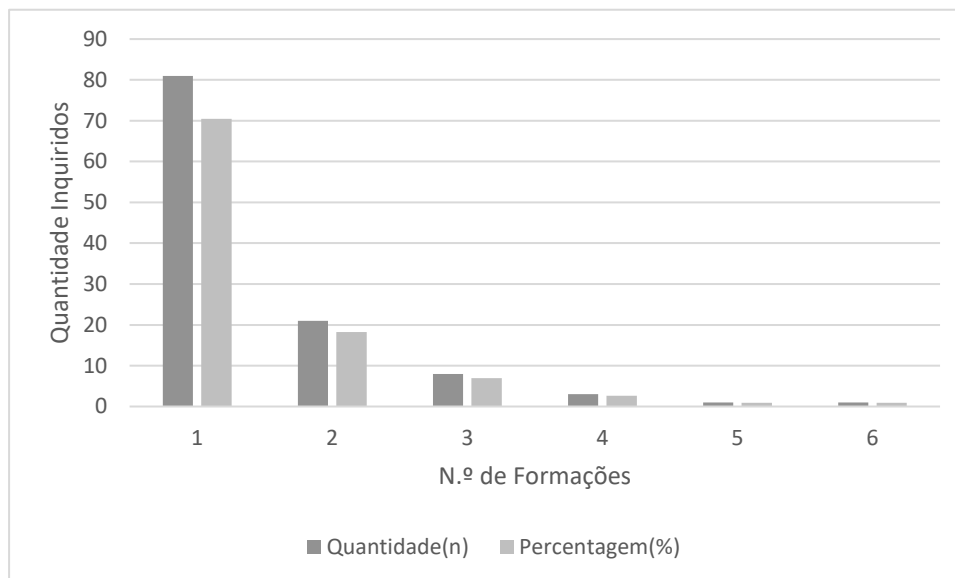
Por fim, e para finalizar o conhecimento sobre os participantes, foi colocada uma questão aberta para perceber se possuíam formação complementar ministrada no Exército. Nesse sentido, 40% respondeu que recebeu formação complementar enquanto estava inserido nas tropas especiais (Figura 12).



**Figura nº 12 – Percentagem de participantes com formação complementar ministrada pelo Exército**

**Fonte: Com base nos dados do inquérito**

Destes 40%, a maioria (70,43%) recebeu apenas uma formação complementar, conforme se pode visualizar na Figura 13, existindo, porém, o caso de um participante que frequentou seis ações de formação (0,87%).



**Figura nº 13 – Número de ações de formação complementar ministrada pelo Exército**

**Fonte:** Com base nos dados do inquérito

A seguinte pergunta procurava saber que ações de formação complementares tinham sido frequentadas por quem tinha respondido “sim” à questão anterior. No seguinte Quadro e encontram-se as que obtiveram uma maior representatividade.

**Quadro nº 2 – Tipo de Formação Complementar**

<b>Tipo de Formação Complementar</b>	<b>Quantidade (n)</b>
Carta Condução Categoria C	17
Operador de Embarcações	9
Patrulhas e Reconhecimento de longo raio de ação	9
Atirador Especial	8
Socorrismo	7
Sniper	5
Suporte Básico de Vida	5

**Fonte:** Com base nos dados do inquérito

## CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 3.1. Enquadramento

No presente capítulo iremos efetuar a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos através do instrumento de recolha de dados aplicado, onde será estabelecida uma comparação com as variáveis identificadas (modelo de análise), com vista a encontrar convergências e/ou divergências no que diz respeito à motivação e satisfação no trabalho.

### 3.2. Análise aos fatores de Motivação

Como já referido anteriormente na segunda secção do questionário aplicado abordou-se a temática da motivação em contexto de trabalho. Assim, à questão “O que o motivou a ingressar no Exército?” a maioria dos participantes (82, 28,57%) respondeu “Desafio/Aventura”. Logo a seguir as respostas com mais escolhas foram “Profissão” (56, 19,51%), “Ponto de partida para concorrer às forças especiais” (53, 18,47%) e “Possibilidade de ir em missão” (51, 17,77%). Por sua vez, as respostas menos selecionadas foram “Amigos” (8, 2,79%), “Família” (11, 3,83%) e “Dinheiro (estabilidade financeira)” (17, 5,92%) (Figura 14). Apenas nove (3,14%) participantes responderam “Outra(s)”, sendo que, ao serem questionados sobre quais, responderam “Sempre quis ser Paraquedista”, “Poder tirar cursos”, “Ver onde iam os meus limites”, “Amor à Pátria”, “Poder prosseguir uma carreira”, “Realização pessoal”, “Patriotismo” e “O meu pai é Comando”.

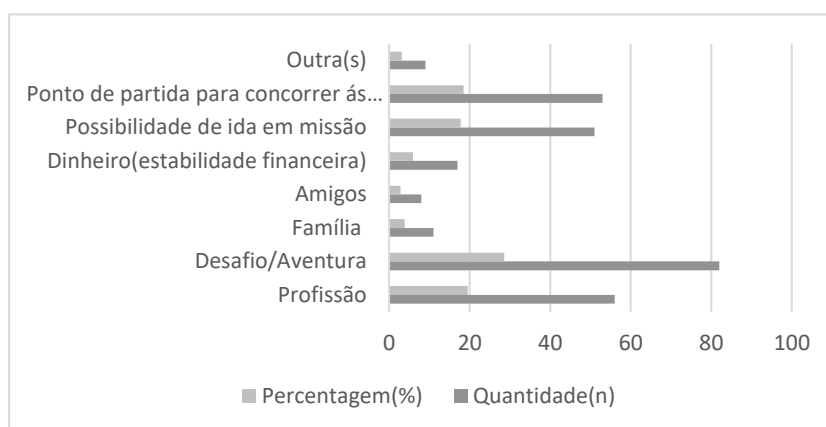
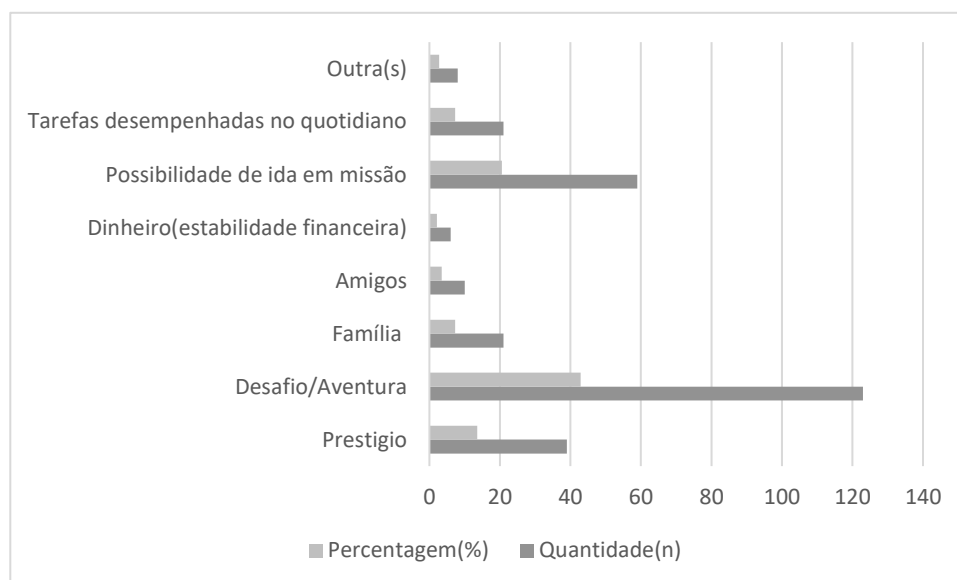


Figura nº 14 – Motivo de ingresso no Exército

Fonte: Com base nos dados do inquérito

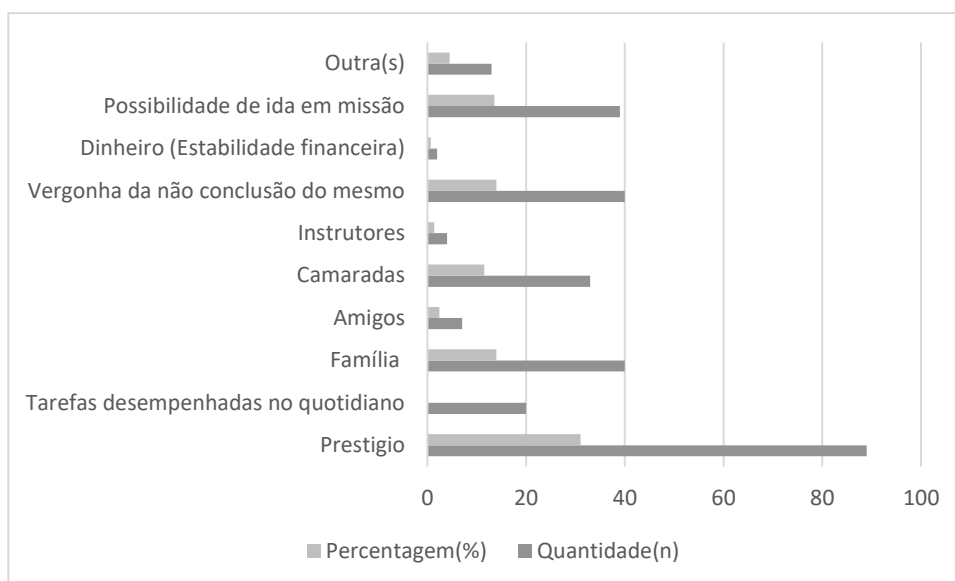
À questão “O que o levou a realizar o curso das tropas especiais?”, verificou-se que novamente a resposta mais escolhida foi “Desafio/Aventura” (123, 42,86%), seguida de “Possibilidade de ida em missão” (59, 20,56%). 39 participantes (13,59%) responderam “Prestígio”, 21 (7,32%) responderam “Família” e “Tarefas desempenhadas no quotidiano”. As respostas com menos escolhas foram “Amigos” (10, 3,48%) e “Dinheiro (estabilidade financeira)” (6, 2,09%). Apenas 8 participantes (2,79%) responderam “Outra(s)”, onde se pode verificar que os motivos foram, “Fazer parte da Elite”, “Sempre quis ser paraquedista”, “Sempre sonhei em ser de uma tropa especial”, “Identifiquei-me nas qualidades inerentes do militar comando”, “Realização pessoal, orgulho”, “Objetivo de longa data, motivado pelo orgulho de pertencer à especialidade” e, “Meu pai é comando” (Figura 15).



**Figura nº 15 – Motivo de ingresso nas Tropas Especiais**

**Fonte: Com base nos dados do inquérito**

A terceira questão desta secção tenciona perceber qual a motivação que levou o participante a concluir o curso na respetiva tropa especial. Assim, os principais motivos foram “Prestígio” (31,01%), “Família” e “Vergonha de não concluir o mesmo”, ambos com 13,94%. Os motivos menos seleccionados foram “Dinheiro (estabilidade financeira)” com 0,70%. Houve ainda 13 participantes que escolheram a opção “Outra(s)”, sendo a justificação apresentada, “Destino”, “Não desistir dos meus sonhos e objetivos”, “Orgulho e desafio”, “Objetivo de longa data”, “Orgulho próprio”, “Realização pessoal” e, “Vontade de experimentar uma tropa diferente” (Figura 16).



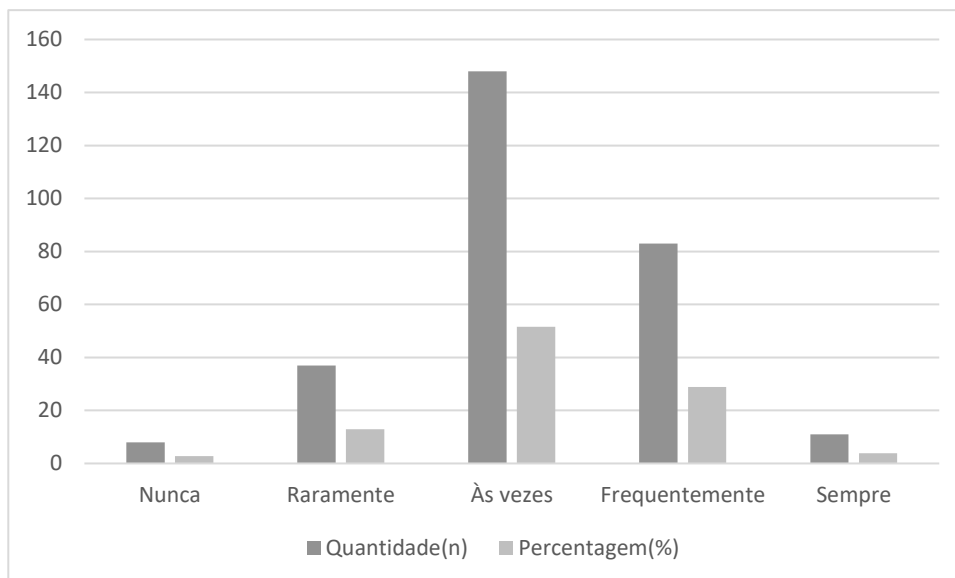
**Figura nº 16 – Motivo para concluir o curso nas Tropas Especiais**

**Fonte: Com base nos dados do inquérito**

Da análise das respostas obtidas no conjunto das três questões anteriores, podemos inferir que os participantes, no momento da tomada das suas decisões quer no ingresso no Exército quer no ingresso nas tropas especiais, as suas motivações eram de índole da realização pessoal, conforme sugerido por McClelland, quando na sua teoria das necessidades adquiridas preconiza a necessidade básica do indivíduo de se realizar. Porém, existe um equilíbrio nas respostas seguintes, das quais poderemos retirar como ilação que, o fator segurança e progressão na carreira, fatores destacados por Herzberg como fatores motivadores na sua teoria bifatorial, são também fatores motivadores do ingresso nas fileiras. Por sua vez podemos visualizar que a questão dos amigos e familiares não tem um peso decisivo na altura da tomada de decisão, estando assim, em linha com o indicado no estudo elaborado pela DGRDN (2017).

A família aparece presente com maior representatividade, não no momento da escolha, mas sim como um elemento motivador, à semelhança do prestígio, para concluir o respetivo curso.

A questão seguinte “Alguma vez se sentiu desmotivado durante o seu percurso no exército?”, obteve-se como maioria das respostas “às vezes” (148, 51,57%) e a minoria respondeu “nunca” (8, 2,79%) (Figura 17).

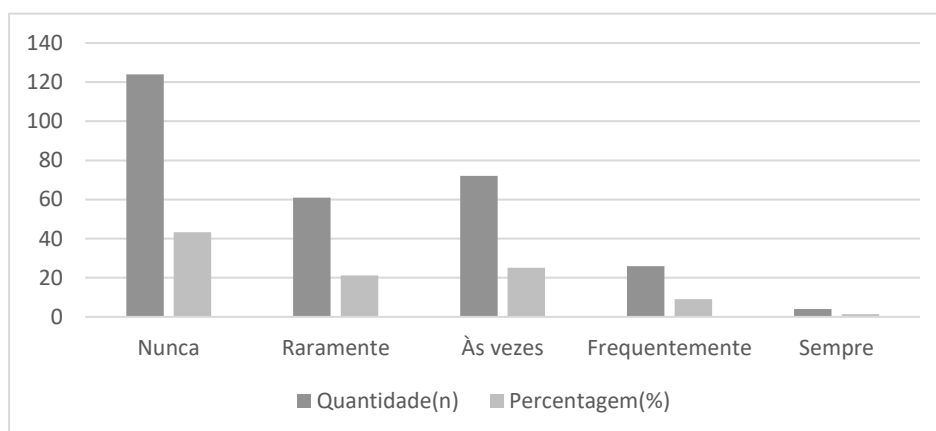


**Figura nº 17 – Grau de desmotivação com o percurso profissional**

**Fonte: Com base nos dados do inquérito**

Os principais motivos que desmotivaram as pessoas que responderam “Sempre” ou “Frequentemente” são “Salário insuficiente”, “Falta de consideração pela categoria de praças” e “Pouco treino e atividade operacional”. Dos motivos dados, os com menos representatividade são, “Distância”, “Falta de dedicação de altas entidades ao Exército”; “Desempenho de funções alheias” e, “Não haver quadros permanentes para a categoria de praças”.

No que diz respeito a querer desistir das forças especiais, 124 participantes, a maioria (43,21%) responderam “Nunca”, a minoria respondeu “Sempre” (4, 1,39%) (Figura 18).



**Figura nº 18 – Pensar em desistir das tropas especiais**

**Fonte: Com base nos dados do inquérito**

Dos participantes que responderam “Frequentemente” ou “Sempre”, os principais motivos são “Não é o que querem fazer transparecer”, “Falta de consideração pela categoria de praças”, “Salário insuficiente”, “Excesso de serviços e cerimónias”, “Qualidade decrescente dentro da organização” e “Distância”.

Analisando as últimas duas questões aqui apresentadas, podemos ver que existe uma representatividade maior que demonstra desmotivação com o seu percurso no Exército em comparação com o pensamento em desistir das tropas especiais. Neste sentido podemos inferir que o sentimento de grupo, após pertencerem a uma tropa especial, poderá ser uma causa da mudança de comportamento, conforme sugerem Maslow e McClelland, quando explicam os fatores motivadores pelas relações sociais de um indivíduo.

No entanto, quando questionados sobre os motivos, destacam-se o salário insuficiente e as condições de trabalho, ambos fatores de segurança, conforme advoga Maslow na sua teoria da hierarquia das necessidades, estando num patamar inferior às relações sociais.

No sexto ponto do inquérito foram efetuadas diversas questões relacionadas com a motivação no local de trabalho (Quadro 3), tendo sido pedido aos participantes para responderem de acordo com uma escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), estando os resultados apresentados pela percentagem obtida.

**Quadro nº 3 – Motivação Profissional**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Os meus superiores motivam-me diariamente	9,76	14,98	38,33	29,27	7,67
O meu salário é um fator de motivação	58,54	21,60	11,15	3,48	5,23
As tarefas que desempenho são motivantes	17,07	16,38	33,80	26,83	5,92
As tarefas que desempenho vão ao encontro da minha formação	21,25	15,33	31,01	24,74	7,67
A minha profissão causa-me stress	14,98	19,16	34,49	24,39	6,97
Sinto ser capaz de exercer uma profissão civil com as competências que a instituição me proporcionou	17,07	16,72	26,13	19,86	20,21
Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação	2,79	1,39	17,07	40,42	38,33
Tenho condições de trabalho satisfatórias	11,85	23,69	34,15	21,95	8,36
Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho	4,53	4,18	17,42	40,42	33,45
Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização	14,29	14,98	38,68	23,34	8,71
Identifico-me com a função que desempenho na organização	12,89	12,20	30,66	30,66	13,59

Sinto-me motivado (a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior	5,57	8,71	18,82	37,28	29,62
--	------	------	-------	-------	-------

Fonte: Com base nos dados do inquérito

Ao analisar os dados constantes no Quadro 3, à luz dos fatores de motivação apresentados na Figura 4, podemos depreender que no que diz respeito à **Segurança**, quando questionados sobre se o salário se constitui como um fator de motivação podemos ver que a maioria respondeu Discordar Totalmente (58,54%), o que à luz do preconizado por Maslow, enquanto essa necessidade não estiver satisfeita, o participante não passará para a categoria seguinte.

Ainda sobre este fator de motivação, e pese embora ao nível da **Estima**, a maior parte dos participantes afirmar-se como uma pessoa motivada (78,75%), estamos perante um ponto importante, ou seja, o *stress* em ambiente de profissional. Apesar de a maioria ter optado pela resposta neutra no campo do *stress* (34,49%), a resposta mais escolhida a seguir a esta, foi o “Concordo” com 24,39%. Se conjugarmos esta representatividade com as respostas dadas sobre as condições de trabalho podemos visualizar um paralelismo, indicando, conforme refere Herzberg que "fatores de manutenção/higiénicos" ao estarem presentes, atuam como fatores de insatisfação, ou que no mínimo não garantem satisfação no indivíduo.

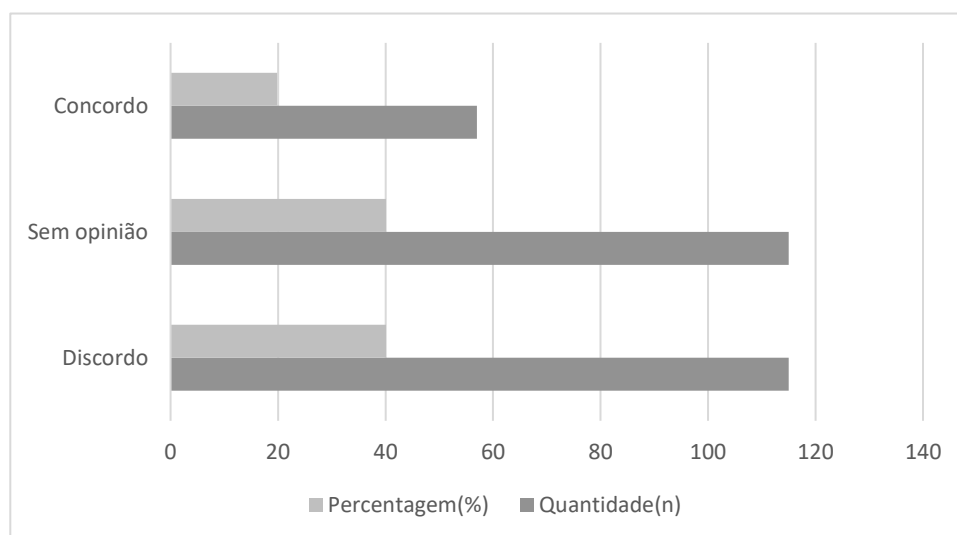
No que diz respeito ao fator **Reconhecimento** a informação que podemos retirar dos resultados é que os superiores de uma forma global têm um papel importante na motivação dos participantes. O que se pode denotar é que a maioria dos participantes afirma sentir-se motivado quando o seu trabalho é elogiado, porém a percentagem de respostas neutras (38,33%) aumenta quando esse elogio não é feito de forma diária. Sobre este ponto poderemos atestar que nos encontramos perante uma das cinco características defendidas por Hackman e Oldham, o *feedback*, o qual tem um papel importante, na transmissão do reconhecimento do desempenho profissional.

Quanto ao fator **Estima**, já anteriormente referido, quando cruzados os dados da motivação própria com o desempenho da função, podemos inferir que, apesar de a maioria dos participantes se identificar com a função que desempenha dentro da organização, existe uma representatividade de 38,68% com uma resposta neutra quando questionados sobre se essa função os realiza. Também aqui e recorrendo mais uma vez às características de Hackman e Oldham, podemos constatar que é de extrema importância para o participante conhecer a sua própria função, ou seja, as tarefas que desempenha.



Por fim, e no que diz respeito ao fator de motivação **Progressão**, ter perspectivas de carreira parece ser um aspeto bastante importante para motivação no trabalho, onde em conjunto com as respostas da maioria dos participantes (32,41%) quando afirmam sentirem que as tarefas que desempenham vão ao encontro da sua formação e que se sentem capazes de exercer uma profissão civil com as competências que lhes foram proporcionadas (40,07%), demonstra que o participante tem presente e almeja atingir as suas necessidades de realização, preconizadas por diversos autores já aqui referidos, de onde se destaca Maslow e o último patamar da sua pirâmide das necessidades.

Ainda assim, numa escala de 1 (Discordo) a 3 (Concordo), existem cerca de 20% dos participantes que concordam quando confrontados com a afirmação “Eu preferia estar a fazer outro tipo de trabalho” (Figura 19). Mais importante é que podemos constatar que existe uma percentagem considerável de participantes que se encontra no limbo (sem opinião), sendo necessário atuar na motivação dos mesmos.



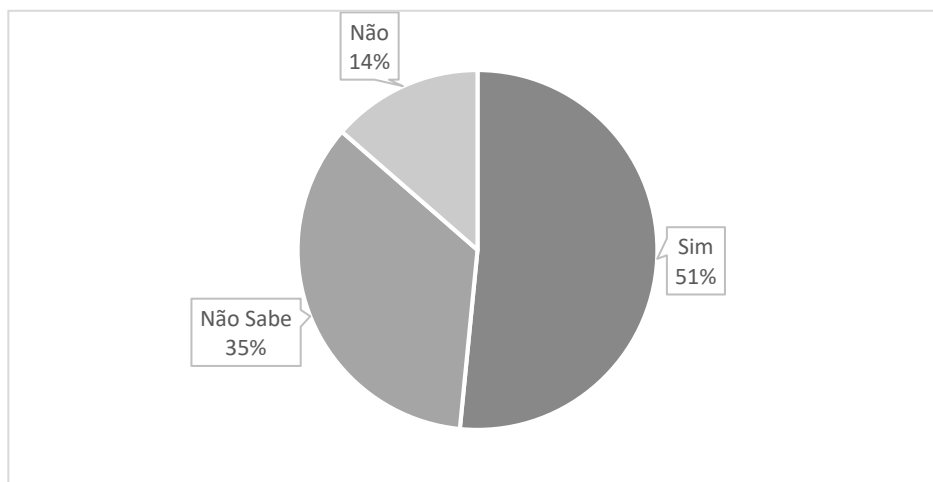
**Figura nº 19 – “Preferia estar a fazer outro tipo de trabalho”**

Fonte: Com base nos dados do inquérito

### 3.3. Análise aos fatores de Satisfação

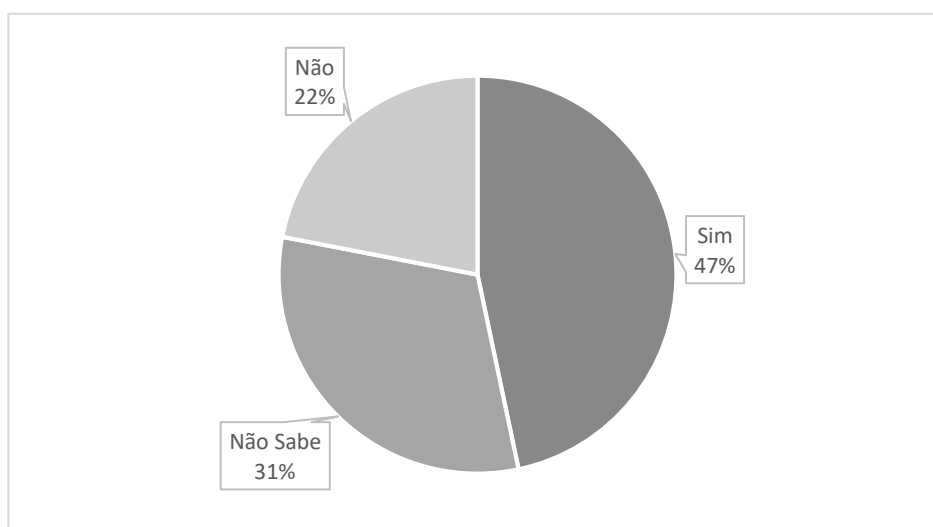
Na última secção do inquérito foi abordada a questão da satisfação. Em relação às duas primeiras questões colocadas, “Já me senti satisfeito com algumas situações, em específico, da minha profissão?” (Figura 20) e “Já me senti insatisfeito com algumas situações, em específico, da minha profissão?” (Figura 21), denota-se um certo equilíbrio na percentagem de respostas, o que seria de esperar, pois em qualquer circunstância da vida há

o lado positivo e o lado negativo. Ainda assim, no contexto organizacional, será de extrema importância perceber o que satisfaz um funcionário (com o propósito de manter ou até melhorar esses aspetos) e o que não satisfaz o mesmo (com o intuito de alterar e progredir).



**Figura nº 20 – “Já me senti satisfeito com algumas situações, em específico, da minha profissão?”**

**Fonte: Com base nos dados do inquérito**



**Figura nº 21 – “Já me senti insatisfeito com algumas situações, em específico, da minha profissão?”**

**Fonte: Com base nos dados do inquérito**

No entanto, importa analisar o que é que os participantes que responderam que sim em ambas as situações, apontaram como os principais motivos. Assim, no que diz respeito à satisfação, os principais motivos foram: Missões (referido por 30 participantes), Término com aproveitamento do curso da tropa especial (referido por 16 participantes), Ações que

vão ao encontro à formação recebida (referido por 14 participantes), Exercícios (referido por 13 participantes), Missões de apoio à população Portuguesa (referido por 12 participantes), Compreensão/Reconhecimento dos respetivos Superiores (referido por 10 participantes) e Camaradagem (Referido por 5 pessoas). Importa referir que nem todos os participantes que responderam sim, responderam à questão que pedia para especificar os motivos.

Já no que diz respeito aos participantes que responderam sim em relação ao facto de já terem sentido alguma insatisfação, os principais motivos apontados foram: Funções que não lhe competem (referido por 19 participantes), Excesso de carga horária (referido por 13 participantes) Salário e Falta de Respeito/Compreensão (ambos referidos por 11 participantes) Falta de condições nas instalações e Cursos tirados na instituição sem reconhecimento por entidades civis (ambos referidos por 10 participantes), Não haver perspectivas futuras (referido por 9 participantes) e Maus exemplos de superiores (referido por 7 participantes). Aqui também se ressalva que nem todos os participantes que responderam sim referiram os seus motivos.

Efetuada uma análise sumária a estes resultados, podemos inferir que ao nível da satisfação, estamos perante fatores focados na situação, ou seja, mais voltados para as características do trabalho conforme é referido por Miranda (2014). Por outro lado, ao nível da insatisfação podemos constatar que existe uma conjugação de fatores internos e externos de satisfação, ou seja conforme advoga Arvey et al. (1991) no seu modelo focado nas interações, pois a principal causa apontada centra-se no individuo enquanto que as outras se centram na organização.

Mais uma vez, foram efetuadas uma série de questões, no entanto vocacionadas para a satisfação profissional, dentro de uma escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), conforme se pode visualizar no Quadro 4, com os resultados expressos em percentagem.

**Quadro nº 4 – Satisfação Profissional**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sinto-me satisfeito com a minha profissão	10,45	9,06	30,66	29,97	19,86
Sinto-me satisfeito com os meus superiores	12,89	11,15	30,66	35,89	9,41
Sinto-me satisfeito com os meus camaradas	0,70	1,74	14,63	38,68	44,25
Sinto-me satisfeito com os apoios que estão disponíveis quando sair das fileiras	30,31	24,30	30,31	11,50	3,48
Sinto que o meu salário é um montante razoável para o trabalho que faço	58,54	23,34	11,15	5,57	1,39

Sinto que tenho hipóteses de promoção no meu trabalho	20,91	17,07	35,19	21,60	5,23
Sinto-me satisfeito com as recompensas que recebo	33,10	27,87	26,48	11,15	1,39
Quando faço um bom trabalho recebo o reconhecimento que devo receber por isso	19,86	17,42	34,15	21,95	6,62
Às vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido	22,65	18,12	31,71	16,38	11,15
Gosto das pessoas com quem trabalho	2,09	2,09	22,65	48,08	25,09
Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho	6,27	13,59	55,40	19,51	5,23
Sinto uma sensação de orgulho ao fazer o meu trabalho	7,32	7,32	24,74	25,78	34,84
Sinto-me satisfeito com as condições do meu local de trabalho	17,07	19,86	39,72	19,51	3,83
Muitas vezes sinto que não sei o que se está a passar na minha organização	12,54	13,59	33,80	24,39	15,68
As tarefas do meu trabalho não estão totalmente explicadas	14,63	24,39	40,07	14,63	6,27

Fonte: Com base nos dados do inquérito

Seguindo os fatores de satisfação identificados na Figura 5, podemos inferir que, no que diz respeito à **Organização do Trabalho**, apenas cerca de 33% dos participantes se sentem realmente satisfeitos com as condições em que trabalham, o que é, aparentemente, um valor baixo, pois denota que algo não está de acordo com aquilo que estes participantes esperavam encontrar. Conforme Pereira (2005) e Miranda (2014), tanto o clima organizacional, como as características do trabalho em si, são fatores capazes de influenciar a satisfação.

Para além do mencionado anteriormente, podemos ainda constatar que existe uma grande percentagem (40,07%) que responde de forma neutra relativamente à forma como as suas tarefas se encontram explicadas, o que pode indiciar alguma falta de informação (tanto em relação ao que se passa na organização como no que toca às funções a desempenhar), contrariando assim o modelo defendido por Lima et al. (1995) que refere o modelo focado no indivíduo e na valorização da função desempenhada.

Quanto ao fator **Superiores Hierárquicos**, a maioria dos participantes afirma sentir-se satisfeito com os mesmos. É dada maior relevância à satisfação em relação aos superiores do que ao reconhecimento no fim de uma tarefa bem desempenhada, ainda assim, os valores aproximam-se bastante. Os participantes sentem-se satisfeitos ao serem elogiados pelos seus superiores, o que acaba por os motivar para a realização de futuras tarefas a desempenhar, comprovando a teoria de que um bom clima organizacional favorece a satisfação dos colaboradores.

Se a relação com os superiores é um fator importante, a **Relação com os Pares** torna-se fundamental para que exista satisfação profissional, como pode ser constatado através dos resultados. Conforme já referido anteriormente, o sentimento de pertença a um grupo, e de acordo com o modelo focado na situação, nomeadamente na característica da informação social (Rocha, 2016), atitudes individuais tendem a ser alteradas para atitudes de grupo, o que no caso dos militares, por desempenharem muitas vezes tarefas coletivas, a importância deste fator ganha ainda maior relevo.

Por sua vez, no que diz respeito ao fator **Incentivos**, mais uma vez é analisada a questão do salário, sendo que aqui, são acrescentadas outras variáveis, tais como, apoios, recompensas e promoções. Nesse sentido pode-se concluir que a maioria dos participantes não se sente satisfeito com o salário que recebe, nem com os apoios que estão disponíveis para quando saírem das fileiras. Neste aspeto é importante reforçar que o salário não foi um dos principais fatores de motivação apontados, ainda assim, é notória a insatisfação em relação a isto por parte dos participantes.

Em relação às recompensas, apenas cerca de 13% dos inquiridos se sente satisfeito com as recompensas que recebe e apenas cerca de 26% sentem que têm hipótese de promoção no seu trabalho. Mais uma vez, numa perspetiva organizacional, no momento em que é identificado um número expressivo de colaboradores com um índice de insatisfação elevado, a mesma deverá atuar, como forma de recompensar os colaboradores que se esforçam para o sucesso da organização.

Por último e, em relação ao fator **Identidade**, que congrega a satisfação focada no indivíduo, podemos visualizar que 60,62% dos participantes refere que sente uma sensação de orgulho ao fazer o seu trabalho, o que é comprovado por oposição quando 40,77% menciona que não tem a sensação de que o seu trabalho não tenha sentido. Uma vez mais realça-se aqui a importância das características da função na ótica das características individuais.

### **3.4. Discussão dos Resultados**

Concluída a análise dos dados obtidos através do inquérito, importa agora, apresentar o que de mais relevante se extraiu dos resultados e o seu significado. Nesse sentido, sobre os fatores de motivação, podemos concluir que a motivação própria do sujeito tem um fator impulsionador para que exista uma motivação em contexto de trabalho. Aqui é importante

que a própria organização consiga manter a motivação dos seus colaboradores em níveis que traduzam eficácia.

A presente investigação revelou que os militares pertencentes às tropas especiais, no momento de ingresso, têm níveis de motivação elevados no que diz respeito à concretização do projeto de realização pessoal, e que depois durante a realização do curso, vêm a desistência como algo desprestigiante, o que parece sugerir a conclusões de McClelland (1997), relativamente às necessidades de realização e de poder. Também se encontra de acordo com o estudo da DGRDN (2017) que aponta como fator menos importante a influência da família ou dos amigos no momento da decisão e, que as principais projeções do futuro, passam por ingressar nas forças de segurança ou criar o seu próprio emprego, demonstrando a necessidade de segurança que os participantes sentem.

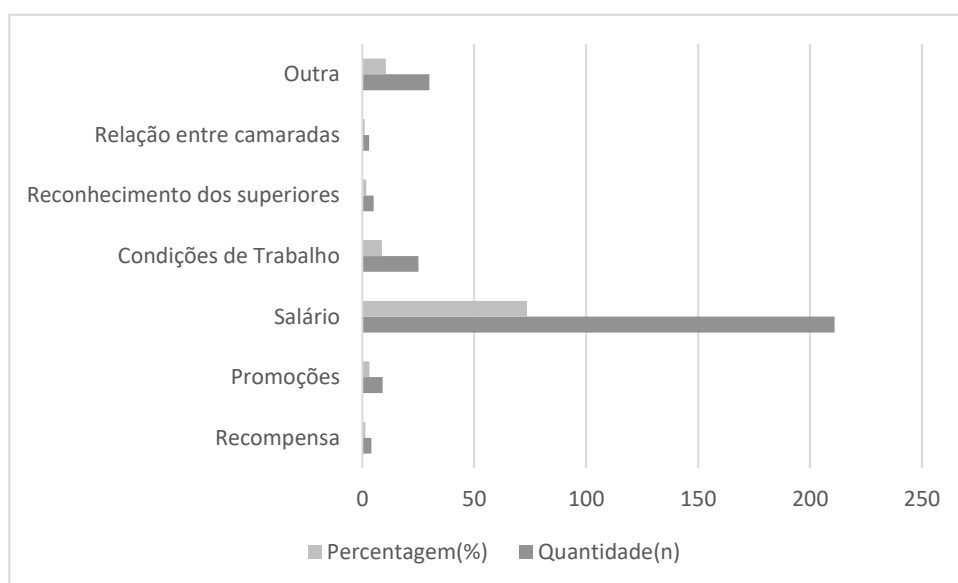
Isto vem reforçar o preconizado na teoria de necessidades de Maslow. Quando um indivíduo alcança um patamar de necessidades passa para o seguinte. Neste caso em particular, excluindo o primeiro patamar defendido pelo autor, pois estamos perante as necessidades básicas do sujeito, o presente estudo demonstra que existe uma enorme preocupação com aquele que é denominado como o patamar da segurança. Dos dados obtidos, podemos efetuar a correlação de que das variáveis que obtiveram uma expressão mais significativa como demonstrativas da motivação e que são, perspectivas de carreira e competências para o desempenho de outra profissão, estas parecem confirmar o suporte teórico apresentado por Maslow e exposto por Lobos (1975).

De uma forma geral, também esta investigação veio reforçar o que a maioria dos autores advoga. Nas quatro teorias sobre a motivação apresentadas, para além de outros, existe um ponto em comum e que este estudo veio destacar, como sendo, um aspeto muito importante para o atingir da motivação em contexto de trabalho. Estamos-nos a referir ao reconhecimento do trabalho efetuado por parte dos superiores. Sendo um fator motivador, como refere Lobos (1975) na sua explicação sobre a teoria bifatorial de Herzerg, ou uma necessidade de associação preconizada por McClelland, estamos perante um fator que se evidenciou e que pode ser relacionado com outra variável de motivação que este estudo realçou, que é a identificação com a função.

Se por um lado, conforme defende Deci (1975), a própria profissão militar pode-se apresentar como compensadora por si só e tornar-se assim um fator motivacional intrínseco, por outro, devem-se estimular “os fatores de ordem intrínseca, denominados motivadores” e que “incluem variáveis de caráter mais pessoal”, o que confirma o defendido por Cunha et al. (2014).

No entanto, a presente investigação, também evidenciou quais são os fatores mais negativos e que contribuem para uma menor motivação das praças pertencentes às tropas especiais. Nesse sentido realça-se como principal fator o salário. Embora não apontado como a principal motivação para o ingresso no Exército ou para realizar o curso de tropas especiais, é apontado como o fator que menos motiva durante a permanência na organização. Podemos dizer que, face à constante evolução da sociedade e das organizações, e porque estamos perante militares do RV/RC, o fator segurança proporcionado pelo salário torna-se primordial para qualquer trabalhador.

Essa mesma segurança que neste estudo veio-se a comprovar como bastante importante, na medida em que, o segundo indicador mais identificado pela negativa está relacionado com o desempenho de tarefas fora do âmbito da função principal, e que se pode induzir como uma perspetiva negativa, por parte do militar, naquilo que são as suas aspirações de carreira e ganho de competências para o futuro.



**Figura 22 – O que mudaria na sua profissão?**

**Fonte: Com base nos dados do inquérito**

A presente Figura (Figura 22), pretende ilustrar a percentagem de militares que referiu, entre outros aspetos, o salário como o aspeto a alterar na sua profissão, caso tivessem essa oportunidade.

Daqui concluímos que o sentimento que as praças das tropas especiais têm é de não existir um equilíbrio entre o esforço que dedicam ao seu trabalho e a “recompensa” que lhes é dada em termos remunerativos.

Este é o fator de satisfação apontado como o mais negativo, ou seja, gerador de insatisfação. No entanto, outros também foram indicados. A falta de comunicação dentro da organização sugere que estamos perante um clima organizacional que não consegue influenciar positivamente a satisfação conforme defende Pereira (2005). A própria imagem percebida acerca da organização do trabalho, é também uma componente que evidencia resultados menos positivos, sendo necessário, neste campo, adotar medidas motivadoras, conforme advoga Miranda (2014).

Ainda no fator dos Incentivos, os apoios facultados pela organização são apontados, de forma geral, como um fator negativo. Nesse sentido vem reforçar a necessidade do já apresentado Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar, que prevê diversas áreas de intervenção no que diz respeito à retenção, e que passa pela Formação, Qualificação, Condições de Trabalho, Apoio e Remunerações (DGRDN, 2019).

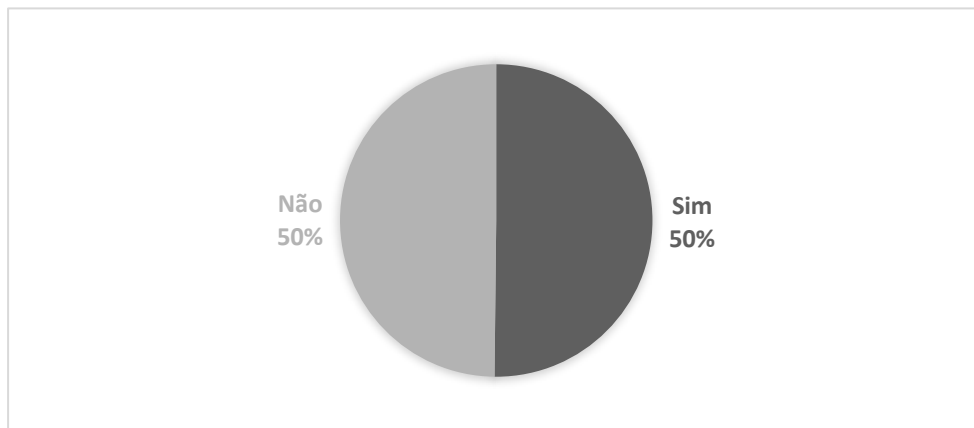
Importa recordar o que Ongori (2007) refere como os motivos que conduzem um militar a cessar o vínculo contratual de forma voluntária, pois a investigação sugere isso mesmo, ao serem apontadas causas como insatisfação com a estrutura organizacional, a falta de concretização efetiva da lei de incentivos e a perspetiva reduzida de carreira profissional.

Também na satisfação, o reconhecimento do trabalho efetuado, quer seja pelo superior hierárquico de forma direta, quer seja por através de recompensas, é identificado neste estudo como algo que terá de ser melhorado, pois como refere Arvey et al. (1991), o comportamento gerado é o resultado da convergência de fatores internos (trabalho produzido) e externos (reconhecimento).

Foi relativamente à Relação com os Pares que os participantes demonstraram uma maior satisfação, confirmando a teoria apresentada por Cunha et al. (2014), que refere que o ambiente humano pode funcionar como fonte de apoio e de bem-estar relacionais. No que se refere ao fator Identidade também se pode inferir que existe um orgulho em servir nas tropas especiais, fator esse, que acaba por ser um fator intrínseco ao indivíduo e que deve ser potenciado pela organização.

Como forma de fechar o inquérito foi feita ainda uma questão de âmbito geral e que pretendeu verificar a relação entre a motivação e satisfação. Assim, foi colocada a questão se recomendariam a profissão militar, nomeadamente numa força especial, a um conhecido, amigo ou familiar? As respostas ficaram divididas, conforme se pode visualizar na Figura 23.





**Figura 23 – “recomendariam a profissão militar?”**

**Fonte:** Com base nos dados do inquérito

Assim, e tentando perceber o significado desta divisão de opiniões, pode-se inferir que por um lado existe o lado moral e de valores, onde a camaradagem, o sentimento de pertença e o orgulho de defender a Pátria (fatores intrínsecos ou focados no indivíduo) prevalecem e são indicados como fatores positivos e, por outro lado, temos uma profissão de alto risco onde a baixa remuneração, as condições de trabalho e as recompensas são apontadas como fatores negativos (fatores extrínsecos ou focados na situação).

## CONCLUSÃO

Por forma a estruturar as conclusões, fruto da análise efetuada ao longo da presente investigação, importa antes de mais relembrar qual o OG definido. Assim, procurou-se analisar a motivação e satisfação das praças das tropas especiais com vista à determinação de fatores que contribuam para a retenção dos mesmos. Este OG identificou a problemática de conhecimento que procurou-se responder através de uma resposta à seguinte PP: **“Quais os fatores de motivação e satisfação das praças das tropas especiais que contribuem para a retenção nas fileiras?”**, para a qual concorreram duas PD que tiveram como objetivo focalizar a investigação no objeto de estudo e assim evitar dispersão.

Com o objetivo de encontrar respostas às questões formuladas, deu-se início à investigação com a revisão da literatura, recorrendo para tal à pesquisa documental, com vista à sua análise para a construção de um modelo concetual, ficando desde logo evidente que este tema encerra em si um grande debate e que são conceitos complexos e de difícil definição. Após esta fase, seguiu-se a elaboração de um modelo de análise, com vista a ser possível a identificação de contributos tendo por base as variáveis definidas, que se constituíram com fatores de motivação (Segurança, Reconhecimento, Estima e Progressão) e como fatores de satisfação (Organização do Trabalho, Superiores Hierárquicos, Relação com os Pares, Incentivos e Identidade).

Para a presente investigação adotou-se um procedimento metodológico baseado num estudo de caso das praças das Tropas Especiais, assente num raciocínio indutivo, segundo uma estratégia de investigação qualitativa onde o instrumento selecionado para a recolha de dados foi o inquérito por questionário, por se constituir como uma boa fonte de recolha de dados primários.

O inquérito por questionário foi aplicado a uma amostra de 287 praças pertencentes às tropas Comandos, tropas de Operações Especiais e tropas Paraquedistas, que constituem as Tropas Especiais do Exército Português.

Da aplicação desse instrumento foi possível constatar que, de uma forma geral, as praças pertencentes a estas tropas, têm um índice de motivação superior à satisfação, estando o mesmo mais relacionado com fatores intrínsecos, ou seja, ao indivíduo e não tanto a fatores extrínsecos, ou seja, à organização.

Assim, e como resposta à PD1 - “Quais os principais fatores de motivação das praças das tropas especiais?” - verificou-se que, segundo a literatura, a motivação é a força que faz

o indivíduo atuar. Esta, pode ser intrínseca, extrínseca ou ambas. No caso das praças das tropas especiais o que se comprovou é que a motivação dos mesmos é principalmente de natureza intrínseca, pois passa pelos valores e pela moral dos mesmos.

No entanto, podemos inferir que também existe uma natureza extrínseca, na motivação destas praças, pois as mesmas esperam receber um reconhecimento, por parte dos seus superiores hierárquicos, quanto ao desempenho das suas tarefas/funções.

Conclui-se deste modo, que os principais fatores de motivação das praças das tropas especiais, prendem-se com Estima e Reconhecimento. Nesse sentido pode-se deduzir que, uma aproximação entre superiores hierárquicos e as suas praças no desempenho das funções ou tarefas, privilegiando o diálogo entre ambos, irá atuar no fator motivacional intrínseco podendo assim a organização obter um rendimento superior. Importa referir, que foi possível constatar, que as praças das tropas especiais dão mais valor a um elogio dirigido ao trabalho efetuado do que a uma motivação “diária”, estando isso intimamente ligado à identificação e sentimento de realização com a função que desempenham na organização.

No que diz respeito à PD2 – “Quais os principais fatores de satisfação das praças das tropas especiais?” - foi possível verificar que os índices de satisfação apresentados são mais baixos, existindo mesmo, uma maior insatisfação do que de satisfação. Neste ponto, importa destacar, que os fatores com maior índice de satisfação estão mais focados na situação. O clima organizacional e as características do trabalho são causas que funcionam como fonte de bem-estar e de apoio. O clima organizacional, ou seja, o gosto em trabalhar com as pessoas que fazem parte da instituição e a própria identificação do militar com a função são variáveis que irão atuar como influenciadoras na satisfação do militar.

Nesse sentido, podemos concluir, tendo por base os dados analisados, que os principais fatores de satisfação das praças das tropas especiais prendem-se com as Relações com os Pares e com Identidade, onde o orgulho em pertencer e desempenhar funções nas tropas especiais serve de tónico à satisfação.

A este nível, considera-se ser uma mais valia o reforço desse sentimento de camaradagem. O fator grupo ganha uma maior importância em organizações que dependem deste tipo de trabalho, como é o caso do Exército, onde existindo o sentimento de pertença teremos um grupo motivado e, como tal, com um sentimento de satisfação maior. Conforme se pode constatar na base teórica, e extrapolando para o caso das praças das tropas especiais, que passam por um processo de seleção e treino diferenciado, a influência social e contextual, altera a satisfação pois os indivíduos tendem a adaptar as suas atitudes em contexto de grupo.

Neste seguimento torna-se possível responder à PP. Os resultados obtidos nesta investigação apontam a existência de uma relação entre os fatores de motivação e de satisfação. Seria de esperar que isso acontecesse, na medida em que, quando maior for o grau de motivação, ou seja, vontade de agir de um militar, maior será a satisfação do mesmo, ou seja, o seu sentimento de bem-estar. Como tal, podemos inferir que estamos na presença de fatores correlacionados e que atuando em um deles iremos elevar o outro.

Desse modo, e por forma a potenciar a retenção das praças das tropas especiais, conclui-se que existem fatores motivadores, de natureza intrínseca, que devem ser trabalhados pela instituição militar, do ponto de vista da satisfação de necessidades de realização do militar em causa. De salientar que estas necessidades embora sejam focadas no indivíduo, este procura-as satisfazer na organização e esta deverá estar apta a conseguir manter índices elevados de motivação e satisfação nos seus militares.

Poderemos dizer que a Estima, o Reconhecimento, a Relação com os Pares e a Identidade, constituíram-se como os fatores identificativos da motivação e satisfação das praças das tropas especiais do Exército Português.

Porém, deveremos recordar o que referiu Ongori (2007) sobre os principais motivos que conduzem um militar a cessar o vínculo contratual de forma voluntária. São eles a insatisfação com a estrutura organizacional, a falta de concretização efetiva da lei de incentivos e a perspetiva reduzida de carreira profissional. Esta investigação veio comprovar que estes motivos ainda se encontram atuais.

Nesse sentido, gostaríamos de realçar que os fatores de motivação e satisfação que obtiveram índices negativos foram Segurança, Progressão e o fator Incentivos. Aqui percebe-se que as praças das tropas especiais têm necessidades básicas como qualquer outra pessoa.

A este nível, entende-se, que todos os fatores de motivação e satisfação identificados nesta investigação são potenciadores de retenção. Sejam eles focados no indivíduo ou na situação, ou até mesmo na interação entre os dois, assim como, sejam de natureza intrínseca ou extrínseca, a relação existente entre o militar e a instituição que serve, poderá ser sempre melhorada. A busca contínua da satisfação de necessidades é natural do ser humano. Como tal, são apresentadas no Quadro 5, as principais causas identificadas ao longo desta investigação que tiveram índices mais baixos, e que ao serem melhoradas, poderão contribuir para uma maior retenção das praças das tropas especiais, participantes deste estudo, mas que poderão ser úteis ao serem extrapoladas para as restantes praças do Exército Português.

**Quadro nº 5 – Conclusões retiradas**

<b>FATOR DE</b>	<b>VARIÁVEL</b>	<b>CAUSA IDENTIFICADA</b>
<b>Motivação</b>	Segurança	Salário
		Condições de Trabalho
	Progressão	Perspetivas de carreira
<b>Satisfação</b>	Organização do Trabalho	Condições de Trabalho
	Superiores Hierárquicos	Reconhecimento pelos Superiores
	Incentivos	Salário e Apoios

**Fonte:** Com base nos dados do inquérito

Importa, contudo, referir que já existe um Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar, onde já estão previstas algumas ações que visam contrariar alguns problemas/causas acima identificadas, tais como Formação, Qualificação, Condições de Trabalho, Apoio e Remunerações (DGRDN, 2019).

Apesar de julgarmos ter atingido o objetivo a que nos propusemos inicialmente, a presente investigação poderá gerar benefícios, tornando-se do conhecimento das unidades dos participantes no estudo, constituindo-se como um ponto de partida para o maximizar os fatores positivos e minimizar os fatores negativos que estejam ao alcance da própria unidade.

Como principal limitação desta investigação apontamos o facto de ter sido necessário refazer o plano inicialmente delineado, em virtude do surto pandémico da COVID-19, obrigando a que a realização de todo o estudo fosse efetuada de forma não presencial. Outra limitação apontada prende-se com o facto de estar neste momento um batalhão paraquedista do regimento de Infantaria n.º 10 na RCA, o que por motivos de acesso a meios informáticos, não permitiu que todos os militares conseguissem preencher o inquérito por questionário, o que poderia trazer uma mais valia aos dados a experiência desses militares num TO.

Para o futuro recomenda-se a elaboração de uma investigação, deste âmbito ou mais alargado, após as medidas previstas no Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar para a Área de Intervenção da Retenção serem implementadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrunhosa, A. (1985). *Motivações nas Forças Armadas*. Trabalho de Investigação de Longa Duração. Instituto de Altos Estudos Militares, Lisboa.
- Almeida, F. (1992). *Comportamentos de Sucesso – Psicologia aplicada à Gestão*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal
- Andrade, L. (2001). *A satisfação profissional nos enfermeiros de pediatria*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Faculdade de Medicina da Universidade do Porto.
- Aquino, C. (1979). *Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução*. São Paulo: Atlas.
- Archer, E. (1997). O Mito da Motivação. In *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. (2. Ed). São Paulo: Atlas
- Arvey, R., Carter, G., & Buerkley, D. (1991). Job satisfaction: Dispositional and situational influences. *International review of industrial and organizational psychology*, 6, 359-383.
- Barrento, A. E. (1990). *A Motivação dos Quadros Permanentes do Exército Português. Perspetivas*. Trabalho Individual do Curso Superior de Comando e Direcção. Instituto de Altos Estudos Militares, Lisboa.
- Bergamini, C. (1997). *Motivação nas organizações*. 4.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas.
- Carvalho, G., & Lopes, S. (2006). *Satisfação profissional do enfermeiro em uma unidade de emergência de hospital geral*. *Arq Ciênc Saúde*, 13(4), 215-219.
- Carvalho, G. (2012). *As Motivações Atuais da Arma de Infantaria - nos Baixos Escalões*. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada. Academia Militar, Lisboa.
- Costa, M. (2012). *Motivação e Satisfação na Força Aérea Portuguesa*. Trabalho Final de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Costa, T. (2016). *Motivação e Satisfação dos Discentes do Instituto Universitário Militar*. Trabalho de Investigação Individual, Curso de Estado-Maior Conjunto no Instituto Universitário Militar, Lisboa. Acedido a 13 de maio de 2020 em [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14636/1/TII\\_Maj%20SM%20Moura%20da%20Costa\\_Motiva%20a7%20a3o%20e%20Satisfa%20a7%20a3o%20dos%20Discentes%20do%20IUM\\_VF.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14636/1/TII_Maj%20SM%20Moura%20da%20Costa_Motiva%20a7%20a3o%20e%20Satisfa%20a7%20a3o%20dos%20Discentes%20do%20IUM_VF.pdf)

- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda. 7ª Edição.
- Daft, R. (1999). *Administração*. 4.ª Ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.AA.
- Daniel, T. & Metcalf, G. (2005). *The Science of Motivation*. Society of Human Resource Management. White Paper
- Deci, E. (1975). *Intrinsic motivation*. Plenum Press
- Dias, M. (2012). *A motivação dos enfermeiros em tempo de crise*
- Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional. (2017). *Estudo de caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três ramos das Forças Armadas*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional. (2016). *Os Jovens e as Forças Armadas. Estudo desenvolvido no âmbito do Dia da Defesa Nacional - 2016*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional. (2018). *Os Jovens e as Forças Armadas. Estudo desenvolvido no âmbito do Dia da Defesa Nacional - 2018*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Exército Português. (2010). *Publicação Doutrinária do Exército 3-09-00. Operações Não Convencionais*. Lisboa: Exército Português.
- Exército Português. (2020). *Exército Português*. In Portal do Exército Português. Acedido a 16 de abril de 2020 em <https://www.exercito.pt/pt>
- Faria, B. (2009). *Qualidade de vida do enfermeiro no exercício profissional e os seus reflexos na satisfação profissional*.
- Ferreira, A. (2010). *Motivação dos trabalhadores na sociedade do conhecimento*. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.
- Godoi, C., Marcon, R., Balsini, C., & Teixeira, M. (2008). Remuneração acionária, sentimento de propriedade e motivação dos empregados. *Revista de Administração FACES Journal*, Belo Horizonte, v. 7, n.2, p-102-121.
- Gondim, S. & Silva, N. (2014) *Motivação no trabalho*. In *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 145-176.
- Gomes, D. & Borba, D. (2017). *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos*. Imprensa da Universidade de Coimbra.

- Hackman, J. & Oldham, G. (2005). *How job characteristics theory happened. The Oxford handbook of management theory: The process of theory development*, 151-170.
- Kotler, F. (2000). *Administração de Marketing*. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall.
- Kwasnicka, E. L. (2003). *Teoria geral da administração: uma síntese*. 3ª ed. São Paulo: Atlas
- Latham, G. & Pinder, C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, pp. 485-516.
- Libra, A. (2018). *Gestão de Recursos Humanos da Saúde. Uma perspectiva da política de saúde pública em Angola*. São Paulo: Paco Editorial
- Lieury, A. & Fenouille, F. (1996). *Motivação e Aproveitamento escolar*. São Paulo: Editora Loyola
- Linhares, S. (2015). *Marketing interno e a sua influência na motivação dos colaboradores*
- Lima, M., Monteiro, M., & Vala, J. (1995). A satisfação organizacional: Confronto de modelos. In *Psicologia Social das Organizações: Estudos em empresas portuguesas*, 2ª ed., pp. 101-122. Oeiras: Celta Editora.
- Lobos, J. (1975). Teorias sobre a motivação no trabalho. In *Rev. administração de Empresas*. vol.15, n.2. Acedido a 6 de abril de 2020 em [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso)
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp.1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. & Latham, G. (2004). *What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century*. The Academy of Management Review, 29(3), p. 388-403
- Marques, A., (2019). Chefe das Forças Armadas fala em "situação insustentável". Observador. Acedido a 13 de maio de 2020 em <https://observador.pt/2019/07/18/chefe-das-forcas-armadas-fala-em-situacao-insustentavel/>
- Martins, M. & Santos, G. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. In *Psico-USF*, 11(2), 195-205.
- Martinez, M. & Paraguay, A. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. In *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78.
- Martinez, M., Paraguay, A. & Latorre, M. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. In *Revista Saúde Pública* pp. 55-61. São



- Paulo. Acedido a 15 de abril de 2020 em <https://www.scielo.br/pdf/rsp/v38n1/18452.pdf>
- Martins, A. (2014). *Turnover e retenção dos militares do regime de contrato da Força Aérea*. Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. School of Economics & Management, Lisboa.
- McClelland, D. & Burham, D. (1997). O poder é o grande motivador. In *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus.
- Ministério da Defesa Nacional. (2014). Decreto-Lei n.º 186/2014 de 29 de dezembro: Lei Orgânica do Exército. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 250, 6406-6413.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2015). Decreto-lei nº. 90/2015 de 29 de maio: Estatuto dos Militares das Forças Armadas. *Diário da República*, 1ª série, n.º 104, 3218-3253.
- Ministério da Defesa Nacional. (2019). *Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar*. Acedido a 20 de abril de 2020 em <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=846c5556-6f77-42c3-a6eb-c49347207a00>
- Miranda, M. (2014). *A satisfação no trabalho: uma aplicação às instituições particulares de solidariedade social em São Miguel, Açores*. Dissertação de Mestrado em gestão/MBA, Universidade dos Açores. Acedido a 22 de abril de 2020 em <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/3377/1/DissertMestradoMariaAnjosCordeiroMiranda2015.pdf>
- Murray, E. (1986). *Motivação e Emoção*. Rio de Janeiro. Editora Guanabara Koogan S.A.
- North Atlantic Treaty Organization (2007). *Recruiting and retention of military personnel*, Final Report of Research Task Group HFM-107. Acedido a 20 de abril de 2020 em [https://www.nato.int/issues/women\\_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf](https://www.nato.int/issues/women_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf)
- Nord, W. & Fox, S. (2004). O indivíduo nos estudos organizacionais: o grande ato de desaparecimento? In *Handbook de estudos organizacionais*, Vol. 3, pp. 186-225. São Paulo: Atlas.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on Employee Turnover. In *African Journal of Business Management*, pp. 049-054. Acedido a 17 de abril de 2020 em [https://www.researchgate.net/publication/209835787\\_A\\_review\\_of\\_the\\_literature\\_on\\_employee\\_turnover](https://www.researchgate.net/publication/209835787_A_review_of_the_literature_on_employee_turnover)
- Osterloh, M., Frey, B. & Frost, J. (2002). The Dynamics of Motivation of New Organizational Forms. In *International Journal of Economics and Business*, 9 (1),

- pp. 61-77. Acedido a 2 de abril de 2020 em [https://www.researchgate.net/publication/24081575\\_The\\_Dynamics\\_of\\_Motivation\\_in\\_New\\_Organizational\\_Forms](https://www.researchgate.net/publication/24081575_The_Dynamics_of_Motivation_in_New_Organizational_Forms)
- Pereira, J. (2005). *A satisfação no trabalho: uma aplicação ao sector hoteleiro da ilha de São Miguel*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo, Universidade dos Açores. Acedido em 22 de abril de 2020 em <https://core.ac.uk/download/pdf/61434347.pdf>
- Pereira, R. (2007). Funcionário motivado: um bem imensurável. In *Portal Educação*. Acedido a 22 de abril de 2020 em <https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/funcionario-motivado-um-bem-imensuravel/3303>
- Pereira, R. (2014). *A produtividade como fator de motivação*. Mestrado integrado em Engenharia Mecânica, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Acedido a 21 de abril de 2020 em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/71729/2/27635.pdf>
- Pereira, A. & Silva, R. (2019). Desafios do Exército face à escassez de voluntários para guarnecer as fileiras na categoria de Praças. In *Cadernos do IUM*, 40, pp. 121-180. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. In *Psicologia USP*, 1(2), 127-140.
- Pinto, I., Campo, C. & Siqueira, C. (2018). *Investigação Qualitativa: Perspetiva Geral e Importância para as ciências da nutrição*. Acta Portuguesa de Nutrição, 14, 30-34. Acedido a 08 de maio de 2020 em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/apn/n14/n14a06.pdf>
- Pontes, B. (2002). *Administração de Cargos e Salários*. 9ª ed. São Paulo: LTR.
- Reis, D. & Pena, L. (2001). Reengineering the motivation to work. In *Management Decision*, 39, 666-675.
- Rijo, F., Marreiros, J., Mairós, J. & Paquete, O. (2018). A Retenção dos Militares nas Forças Armadas. In *Revista de Ciências Militares*, maio, VI (1), pp. 333-356. Acedido a 05 de maio de 2020 em <https://www.ium.pt/cisdi/index.php/pt/publicacoes/revista-de-ciencias-militares>
- Robbins, S. (2005). *Organizational behavior* (11thrd.). Pearson: Prentice-Hall
- Rocha, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 2ª Edição. s.l. Escolar Editora, 2007.

- Rocha, D. (2016). *Satisfação profissional dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde, Universidade do Minho. Acedido a 22 de abril de 2020 em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/40885/1/Daniela%20Coelho%20da%20Rocha.pdf>
- Rouco, J. C., Quinta, P., & Mariano, R., (2013). *Liderança e a componente moral no Exército Português*. Proelium, Série VII, 4, pp. 19-42.
- Ruthankoon, R. & Ogunlana, S. (2003). *Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry, Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 10 No. 5, pp. 333-341. Retirado de <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2018/01/8511-English-TarjomeFa-.pdf>
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. In *Contemporary Educational Psychology*, 25 (1), pp. 54-67.
- Santos, N. (1991). *Fatores motivacionais e suas influências no comportamento humano*. Dissertação de Mestrado em Administração. Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Para: João Pessoa.
- Santos, A. & Castro, J. (1998). Stress. In *Análise Psicológica*, vol. 16, nº 4, pp. 675-690. Acedido a 2 de abril de 2020 em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v16n4/v16n4a12.pdf>
- Santos, L. & Lima, J. (Coords.) (2016). Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação. In *Cadernos do IESM*, 8. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares. Acedido a 14 de maio de 2020 em [https://cidium.ium.pt/docs/publicacoes/CADERNO\\_8.pdf](https://cidium.ium.pt/docs/publicacoes/CADERNO_8.pdf)
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Tamayo, A. & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. In *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, Out./Dez.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. (2ª ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana de Espanã.
- Tresch, T. & Bill, C. (2011). Motivating Factors of Swiss Military Cadets to Become Professional Officers. In *Journal of US-China Public Administration*, 8, 5, pp. 519-532.
- Vergara, S. C. (2000). *Gestão de Pessoas*. 2. Ed. São Paulo: Atlas.

- Vries, M. (1993). A inveja, a grande esquecida dos fatores de motivação em gestão. In *O Indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas*. 2.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas
- Westwood, R. (1992). *Organizational Behavior South East Asian Perspective*. Hong Kong: Longman.
- Yin, R. (2001). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos* (2<sup>a</sup> Ed). Porto Alegre: Bookman.

## **APÊNDICE A – INQUÉRITO**

## **I- DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS**

### **1-Sexo**

Masculino ☐

Feminino ☐

### **2-Posto**

Soldado ☐

2º Cabo ☐

1º Cabo ☐

Cabo Adjunto ☐

**3-Qual é a sua idade?** \_\_\_\_\_

**4- Com que idade entrou no exército?** \_\_\_\_\_

**5- A que tropa especial pertence?**

Comandos ☐

Operações Especiais ☐

Paraquedistas ☐

**6- Há quantos anos é tropa especial?** \_\_\_\_\_

**7- Reside no mesmo Concelho da sua unidade?**

Sim ☐

Não ☐

**8- Tirou mais alguma especialidade ou curso enquanto estava inserido nas tropas especiais?**

Sim ☐

Não ☐

**8.1- Se respondeu sim, diga quantos:** \_\_\_\_\_

## 8.2- Que cursos foram?

## II- MOTIVAÇÃO

### 1-O que o motivou a ingressar no Exército?

Profissão ☐

Desafio/Aventura ☐

Família ☐

Amigos ☐

Dinheiro (estabilidade financeira) ☐

Possibilidade de ida em missão ☐

Ponto de partida para concorrer às forças especiais ☐

Outra(s) ☐

#### 1.1-Se escolheu “Outra(s)” diga qual(ais):

---

---

---

### 2-O que o levou a realizar o curso das tropas especiais?

Prestígio ☐

Desafio/Aventura ☐

Família ☐

Amigos ☐

Dinheiro (estabilidade financeira) ☐

Possibilidade de ida em missão ☐

Tarefas desempenhadas no cotidiano ☐

Outra(s) ☐

#### 2.1-Se escolheu “Outra(s)” diga qual(ais):

---

---

---

**3-O que o motivou a terminar o seu curso nas tropas especiais?**

Prestígio ☐

Tarefas desempenhadas no quotidiano ☐

Família ☐

Amigos ☐

Camaradas ☐

Instrutores ☐

Vergonha da não conclusão do mesmo ☐

Dinheiro (Estabilidade financeira) ☐

Possibilidade de ida em missão ☐

Outra(s) ☐

**3.1-Se escolheu “Outra(s)” diga qual(ais):**

---

---

---

**4-Alguma vez se sentiu desmotivado durante o seu percurso no exército?**

Nunca ☐

Raramente ☐

Às vezes ☐

Frequentemente ☐

Sempre ☐

**4.1-Se respondeu “Frequentemente” ou “Sempre” na questão anterior diga em 5 palavras porquê?**

---

---

---

---



**5-Alguma vez pensou em desistir das forças especiais?**

Nunca ☐

Raramente ☐

Às vezes ☐

Frequentemente ☐

Sempre ☐

**5.1-Se respondeu “Frequentemente” ou “Sempre” na questão anterior diga em 5 palavras porquê?**

---

---

---

---

**6-Nesta secção, indique o se grau de concordância numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) relativamente à sua motivação no seu local de trabalho nas seguintes afirmações.**

	1	2	3	4	5
Os meus Superiores motivam-me diariamente					
O meu salário é um fator de motivação					
As tarefas que desempenho são motivantes					
As tarefas que desempenho vão ao encontro da minha formação					
A minha profissão causa-me stress					
Sinto ser capaz de exercer uma profissão civil com as competências que a instituição me proporcionou					
Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação					
Tenho condições de trabalho satisfatórias					
Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho					
Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização					
Identifico-me com a função que desempenho na organização					
Sinto-me motivado (a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior					

**6.13-Numa escala de 1(Discordo) a 3(Concordo) diga o que sente na seguinte afirmação:**

**“Eu preferia estar a fazer outro tipo de trabalho”**

1 ☐

2 ☐

3 ☐

### III- SATISFAÇÃO

**1-Nesta secção, indique o seu grau de concordância numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) relativamente à sua satisfação no seu local de trabalho nas seguintes afirmações.**

	1	2	3	4	5
Sinto-me satisfeito com a minha profissão					
Sinto-me satisfeito com os meus superiores					
Sinto-me satisfeito com os meus camaradas					
Sinto-me satisfeito com os apoios que estão disponíveis quando sair das fileiras					
Sinto que o meu salário é um montante razoável para o trabalho que faço					
Sinto que tenho hipóteses de promoção no meu trabalho					
Sinto-me satisfeito com as recompensas que recebo					
Quando faço um bom trabalho recebo o reconhecimento que devo receber por isso					
Às vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido					
Gosto das pessoas com quem trabalho					
Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho					
Sinto uma sensação de orgulho ao fazer o meu trabalho					
Sinto-me satisfeito com as condições do meu local de trabalho					
Muitas vezes sinto que não sei o que se está a passar na minha organização					
As tarefas do meu trabalho não estão totalmente explicadas					

**2-Já me senti satisfeito com algumas situações, em específico, da minha profissão:**

Sim ☐ Não ☐ Não sei ☐

**2.1-Se respondeu "Sim" na questão anterior, explique essa situação(ões):**

---

---

---

---

**3-Já me senti insatisfeito com algumas situações, em específico, da minha profissão:**

Sim ☐ Não ☐ Não sei ☐

**3.1-Se respondeu "Sim" na questão anterior, explique essa situação(ões):**

---

---

---

---

**4-Se pudesse, o que mudaria na sua profissão? O que considera estar menos bem?**

Recompensa ☐

Promoções ☐

Salário ☐

Condições de Trabalho ☐

Reconhecimento dos superiores ☐

Relação entre camaradas ☐

Outra(s) ☐

**4.1-Se respondeu "Outra" na questão anterior, diga qual:**

---

---

---

---

**5-Recomendaria a profissão militar, nomeadamente numa força especial, a um conhecido, amigo ou familiar?**

Sim ☐

Não ☐